

UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD Y FINANZAS**



TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

**CONTROL DE LAS CUENTAS POR PAGAR PARA MEJORAR
LA GESTIÓN EN LA EMPRESA E. REYNA C. S.A.C.
CONTRATISTAS GENERALES UBICADA EN MIRAFLORES -
AÑO 2015**

PARA OPTAR EL TÍTULO DE CONTADOR PÚBLICO

INTEGRANTES:

CRUZ CHACÓN KAROL CECILIA
GÓMEZ COLQUE DANIELA ESTEFANY
GUBERTI CASTILLO GRECIA AMELIA

ASESOR:

DR. EDILBERTO FABIAN POMA

LINEA DE INVESTIGACION: TRIBUTACION Y AUDITORIA

LIMA, 2017

**CONTROL DE LAS CUENTAS POR PAGAR PARA
MEJORAR LA GESTIÓN EN LA EMPRESA E. REYNA C.
S.A.C. CONTRATISTAS GENERALES UBICADA EN
MIRAFLORES - AÑO 2015**

Presentado a la Facultad de Ciencias Empresariales –
Escuela Profesional de Contabilidad y Finanzas para optar el
Título de Contador Público en la Universidad Peruana de Las
Américas.

APROBADO POR:

DRA. GAGO RIOS ROSARIO SORAYA -----
Presidente

MG. SOTO BRITO HERNAN -----
Secretario

MG. OLIVERA GUILLEN EDWIN MIGUEL -----
Vocal

FECHA: 01/09/2017

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación está dedicado a nuestros Padres, por ser nuestros pilares fundamentales, GRACIAS por su constante apoyo y estímulo en todo momento, sus buenos consejos, sus valores, por la motivación constante que nos ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor, gracias por brindarnos la oportunidad de llegar hasta aquí.

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo de investigación es un esfuerzo en el que participaron varias personas con su incondicional apoyo, a quienes deseo expresar mi más sincero agradecimiento.

Agradecemos a Dios por darnos la vida y la oportunidad de lograr nuestras metas, fortaleciéndonos y guiándonos en las diferentes etapas de esta investigación.

Agradecemos también a nuestras familias por su moral e incondicional apoyo demostrado a lo largo de nuestras vidas.

Del mismo modo, agradecemos a la Universidad Peruana de Las Américas que, con su personal y cuerpo docente, fue el facilitador en la construcción de mis conocimientos; en especial, al asesor de nuestro trabajo de investigación, el Dr. Edilberto Fabián Poma, por brindarnos todo su apoyo y guía necesarios para el logro de esta investigación.

Las Autoras

RESUMEN

El desarrollo del presente trabajo de investigación consistió en la elaboración de una mejor gestión sea administrativa y financiera en su control de las cuentas por pagar que la empresa tenía con sus proveedores más relevantes como lo indica en sus estados financieros, para la empresa E. REYNA C.SAC CONTRATISTAS GENERALES que está dentro del rubro construcción es propiciar el mejoramiento de la productividad de la empresa y optimizar los procesos de la misma. Mediante las técnicas de recolección de datos de tales como, la observación directa, entrevistas y reuniones con el personal del Área Cuentas por pagar, se pudo levantar información para conocer con detalle los procesos de la organización, y también para detectar las causas de los problemas que desmejora la calidad en el puesto de Cuentas por pagar. El tipo de investigación realizada fue de campo, la cual permitió comprender y resolver situaciones, necesidades y problemas en ese contexto de estudio. Finalmente se proponen soluciones orientadas por el diagnóstico obtenido, las cuales contribuirán al mejoramiento de la calidad del servicio en dicha sección, cumpliendo así con el propósito establecido en el objetivo general de este trabajo de investigación.

Palabras claves: Cuentas por pagar, gestión, procesos, control, mejoras

ABSTRACT

The development of this research work consisted in the elaboration of a better administrative and financial management in its control of accounts payable that the company had with its most relevant suppliers as indicated in its financial statements, for the company E. REYNA C. SAC CONTRATISTAS GENERALES that is within the construction category is to promote the improvement of the company's productivity and optimize its processes. Through data collection techniques such as direct observation, interviews and meetings with Area Accounts payable staff, information could be collected to know in detail the processes of the organization, and also to detect the causes of the problems that deteriorates the quality in the Accounts payable position. The type of reserch conducted was field, which allowed to understand and resolve situations, needs and problems in that context of study. Finally, solutions oriented by the obtained diagnosis are proposed, which will contribute to the improvement of the service quality in said section, thus fulfilling the purpose established in the general objective of this research work.

Key words: Accounts payable, management, processes, control, improvements

TABLA DE CONTENIDOS

PÁGINAS PRELIMINARES	PAG.
PORTADA	
DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
RESUMEN	
ABSTRACT	
TABLA DE CONTENIDOS	
INTRODUCCIÓN	I
CAPÍTULO I PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1.1. EL PROBLEMA	1
1.1.2. DIAGNÓSTICO	2
1.1.3. PRONÓSTICO	3
1.1.4. FUNDAMENTO TEÓRICO	4
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	5
1.2.1. PROBLEMA GENERAL	5
1.2.2. PROBLEMA ESPECÍFICO	5
1.3. CASUÍSTICA	6
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	23
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	23
2.1.1. ANTECEDENTES INTERNACIONALES	23
2.1.2. ANTECEDENTE NACIONAL	25
2.2. BASES TEÓRICAS	26
2.2.1. CONTROL	27
2.2.2. CUENTAS POR PAGAR	29
2.2.3. ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS	34
2.2.4. GESTIÓN	36
2.2.5. EMPRESAS CONSTRUCTORAS	39

2.2.6. POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS.....	53
2.2.7. FODA.....	55
CAPÍTULO III ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	57
3.1. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.....	57

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS

ÍNDICES DE CUADROS

ÍNDICES DE GRÁFICOS

INTRODUCCIÓN

Con el pasar de los años, globalmente, se ha mejorado la gestión y los controles en las empresas a través de implementaciones de técnicas, procesos, normas y políticas. La tecnología ha sido un aliado para estas mejoras que se han venido desarrollando en el transcurso de los años.

Las empresas quieren asegurar el cumplimiento de los objetivos y normas que son necesarias para la evaluación de sus operaciones, a fin de analizar, observar y verificar cómo se están llevando a cabo las actividades de las mismas, y, de existir algunas desviaciones, tomar las decisiones que correspondan en el momento preciso. Sin embargo, esta evaluación no termina con la prueba de conformidad con respecto a las políticas y normas de operación, sino que se extiende a las actividades prácticas que tienen que ver con las decisiones o acciones de los socios de la empresa que tienen la potestad de regirse por reglas o por las convenciones tomadas entre ellos.

Pero qué sucede cuando dentro de una organización, sea cual sea el rubro en que se encuentre, maneje inadecuadamente o simplemente no tenga bien establecidas las políticas, normas o funciones que debería desempeñarse dentro de cada área de la organización; pues la empresa realizaría el debido análisis y este no solo será financieramente según Estados Financieros, también tomará en cuenta las opiniones internas y externas de la organización. Las empresas tienen la necesidad de revisar y mejorar sus operaciones mediante los procesos de control, con el propósito de ayudar al crecimiento económico de las empresas,

Aun cuando las empresas no tengan ningún problema en cuanto a liquidez, deberán manejar correctamente el tema referente a las cuentas por pagar, ya que, de una u otra forma, se reflejaría en la satisfacción o disconformidad de los proveedores, personal colaborador y demás, tomando en consideración que las cuentas por pagar tienen como función cancelar las obligaciones generadas por las empresas.

En el caso particular de la empresa constructora E. Reyna C. S.A.C. Contratistas Generales, existe la necesidad de mejorar la gestión en sus cuentas por pagar porque existen retrasos de pagos, desorden documentario, y el personal no tiene un adecuado manejo de procedimientos; por consiguiente, no tienen en claro las funciones que deben cumplir. El desorden documentario y falta de conocimiento por parte del personal acerca de los pagos de mayor importancia para la empresa, ante el fisco que ocasionan egresos en caja innecesarios (multas e intereses), y los documentos (referido a nuestros proveedores de más importancia) no son entregados oportunamente al departamento de contabilidad, y el área de tesorería quienes se dan por enterados de dichas obligaciones al momento en que los proveedores emiten el soporte de cobro por vencimiento de plazo crediticio.

El presente trabajo de investigación se ha desarrollado en base al método científico, así como tratando de desarrollar el conocimiento. Está estructurado en tres capítulos:

En el Capítulo I, se exponen los diversos problemas que la empresa presenta, la cual se plantea como problema de la investigación, la formulación del problema y una casuística que nos ayudará a comprender este proyecto. En el Capítulo II, se detallan los antecedentes nacionales e internacionales referidos al trabajo de investigación, al igual que las bases teóricas que respaldaran nuestra investigación. En el Capítulo III, las alternativas de solución, la empresa pueda emplearlas para la solución de su problema. Y, para concluir, planteamos las conclusiones obtenidas del desarrollo del trabajo de investigación, las recomendaciones para mejorar la gestión de la empresa. Finalmente, las referencias bibliográficas y los anexos.

Es de mucha satisfacción presentar este trabajo de Investigación “CONTROL DE LAS CUENTAS POR PAGAR PARA MEJORAR LA GESTIÓN EN LA EMPRESA E REYNA C. S.A.C. CONTRATISTAS GENERALES, UBICADA EN MIRAFLORES - AÑO 2015” como una solución al problema planteado, y a la vez constituya una herramienta de gestión empresarial

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1. El Problema

La variable dependiente de la investigación es el «control a las cuentas por pagar» (problema), mientras que la variable independiente «mejorar la gestión actual de la empresa» (solución).

Las denominadas *cuentas por pagar* tienen un papel importante en el ámbito administrativo, financiero y contable. En lo administrativo, se establecen políticas y procedimientos para el control interno de las cuentas por pagar, desde el proceso de compras hasta el pago de la misma. En lo financiero, se considerará para el manejo del flujo de efectivo tratando de hacer un buen uso del mismo, ya que el abuso puede tener consecuencias graves. En lo contable, según las Normas Internacionales de Contabilidad, la adecuada contabilización de los pasivos es fundamental, así como lo son las provisiones para efectos de control dentro del proceso contable de egresos, para mostrar una situación confiable dentro de la deuda de una empresa en una fecha determinada.

Los Estados Financieros de una empresa muestran las cuentas por pagar a proveedores, tributos y remuneraciones de los colaboradores. Cada empresa diseña y maneja su propia política de pagos a proveedores que, generalmente, realiza operaciones al crédito en un plazo estimado máximo de 60 días, pero esto siempre será un convención entre ambas partes. Por otro lado, las obligaciones que competen a la empresa con sus trabajadores y las obligaciones referentes a tributos se gestionan al margen de toda la normatividad emitida por el MINTRA y SUNAT. Si no se cumple con lo dispuesto por ambas instituciones, se tiene como resultado notificaciones, amonestaciones hasta multas y sanciones que afectarían a la economía de la empresa.

1.1.2. Diagnóstico

La empresa E. Reyna C. S.A.C. Contratistas Generales, presenta problemas en sus cuentas por pagar, no cumple con el pago a sus trabajadores, proveedores y el Estado, esto se debe a que no existe una buena gestión; es decir, que cualquier pago será bajo aprobación del Gerente General.

El área de Tesorería elabora un cuadro informativo a la gerencia para que tenga conocimiento de las facturas pendientes de pago. Además, esta área trabaja informando los ingresos y los egresos. Por ello, emplean un documento denominado *Movimiento de Banco*, en el cual muestran los saldos del día, el ingreso de dinero en la cuenta corriente, los cheques que se emitieron, cargos que hace el banco por alguna operación como *leasing*, pago de multas, etc.

Las facturas por pagar a proveedores son a crédito, pero en muchas ocasiones no se respeta la fecha de vencimiento, lo que podría originar un sobre costo en cuanto al pago de los obreros en horas extras para poder terminar las obras. Las más relevantes en la empresa objeto son aquellas que pertenecen a compra de repuestos y accesorios, maquinarias pesadas y servicios de mantenimiento.

Otro punto observado es el pago de las remuneraciones. La empresa tiene la política de pagar quincenal, sin embargo, ello no se cumple. Esto provoca una incertidumbre en el personal colaborador, lo que conlleva a la inestabilidad del personal de la empresa; es decir, la empresa debe asumir el pago de las liquidaciones, multas por incumplimiento y la capacitación del nuevo personal.

La empresa cuenta con una lista de Liquidaciones de beneficios sociales por pagar de obras pasadas que están en proceso de juicio ante el Ministerio de Trabajo por no depositar la CTS en sus fechas respectivas. Asimismo, lidian con trabajadores que han renunciado por no haberles hecho entrega de los implementos de seguridad para el trabajo en obra, no tenían seguro social, no les entregaban su boleta de pago. Todas esas demandas en conjunto han causado

que la empresa sea multada con un millón de soles. Hay liquidaciones de beneficios sociales sin haber sido procesado en una sala judicial, trabajadores que aún están a la espera de que la empresa se haga cargo del pago de sus liquidaciones. Otro escenario que atraviesa la empresa es que hay trabajadores esperando la situación para solicitar que se les liquide y se les pague a cuenta de sus beneficios sociales, lo que conlleva a menos ingresos para la empresa.

La empresa lleva la mayor parte de sus labores en archivos Excel y la contabilidad es registrada CONCAR, un sistema Contable monousuario. Los asistentes del área de contable unen todos los documentos para poder procesarlo y es un caos, ya que las demás áreas no cooperan con las sustentaciones al día, todo se centraliza en el área de Contabilidad con tardanzas, falta de cooperación y falta de trabajo en equipo.

1.1.3. Pronóstico

Para que una empresa alcance el éxito, es indispensable el control en cada una de sus operaciones comerciales, sobre todo las referidas con los ingresos y los egresos, con la finalidad de evitar desviaciones de los recursos patrimoniales.

La empresa E. Reyes C. Contratistas Generales S.A.C., de seguir trabajando sin controles ni procedimientos en sus cuentas por pagar, tendría desventajas en todo sentido, pues los proveedores ya no tendrán los créditos que se había logrado gracias a una previa evaluación en los inicios de la empresa, se perderá la confianza y el vínculo con el proveedor, la atención preferencial que les brindaban, el requerimiento de los productos o servicios no tendrán la misma calidad por ser nuevos proveedores que recién entraran en su cartera.

Si hablamos de los trabajadores, la empresa no contara con el personal calificado para realizar los servicios que brindan a sus clientes, a consecuencia que no cumplen con los pagos de beneficios de ley en las fechas oportunas, que se les indico al inicio de su contrato, las demoras en el pago de los sueldos, en las

vacaciones, el no depositar la CTS semestral y finalmente no pagar las liquidaciones en las fechas de sus ceses, hacen que los trabajadores tomen la decisión de desvincularse y de proceder judicialmente con la empresa, y por tal no tendrá el personal suficiente para brindar y terminar el servicio con la calidad que ofrecen, y genera un sobre costo el contratar a personal eventual con experiencia, adicional en cumplir con las multas, reparaciones por los juicios que los trabajadores afectados han interpuesto.

Y por último el no pagar las obligaciones tributarias, pueden generar muchos problemas con la SUNAT, llegando a embargar a la empresa por las deudas tan grandes que tienen.

1.1.4. Fundamento teórico

Coincidimos con (Maestrías en Pymes) en su libro de "Cuentas por pagar". Nos dice que: "Los documentos y cuentas por pagar representan obligaciones presentes provenientes de las operaciones de transacciones pasadas, tales como la adquisición de mercancías o servicios o por la obtención de préstamos para el financiamiento de los bienes que constituyen el activo. En este libro al concepto cuentas por pagar se le da un concepto más amplio, para comprender las cuentas por pagar a proveedores, adeudos con compañías afiliadas, gasto e impuestos acumulados por pagar, anticipos de clientes, dividendos por pagar, provisión para impuestos sobre la renta y participación de utilidades para trabajadores. Los adeudos por los conceptos anteriores que forman parte del capital de trabajo son aquellos que tienen vencimientos a corto plazo y que por lo tanto se tiene la obligación de liquidarlos en el término de un año o dentro del ciclo financiero a corto plazo de la entidad si este es mayor a un año".

Víctor Villapatos en su libro "La gestión del Control en la Empresa" (2014), que nos dice: El control de la empresa es fundamental para que pueda sobrevivir. Control que se ha hecho mucho más necesario no sólo desde la perspectiva del control interno de las actividades empresariales, sino también desde los

crecientes requerimientos del control externo a las actividades de la empresa. Control externo a las actividades sociales de la empresa cuya demanda por diferentes estamentos sociales, crece de forma exponencial cada día como consecuencia de los casos de fraude y corrupción empresarial, que aparecen y que dan la nefasta impresión de que muchas empresas son gestionadas con una gran falta de valores morales y éticos, o como ahora se dice bajo la preeminencia de una cultura empresarial “tóxica y destructiva”.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema General:

¿Cómo influyó el control de las cuentas por pagar para lograr la mejor gestión en la empresa E. REYNA C. S.A.C Contratistas Generales, en el año 2015?

1.2.2. Problema Específico:

- ¿Qué políticas y procedimientos debería rediseñar o implementar para mejorar la gestión en la empresa E. Reyna C. S.A.C. Contratistas Generales?
- ¿Cuáles son las Fortalezas y debilidades del control de las cuentas por pagar en la empresa E. Reyna C. S.A.C. Contratistas Generales, para el año 2015?

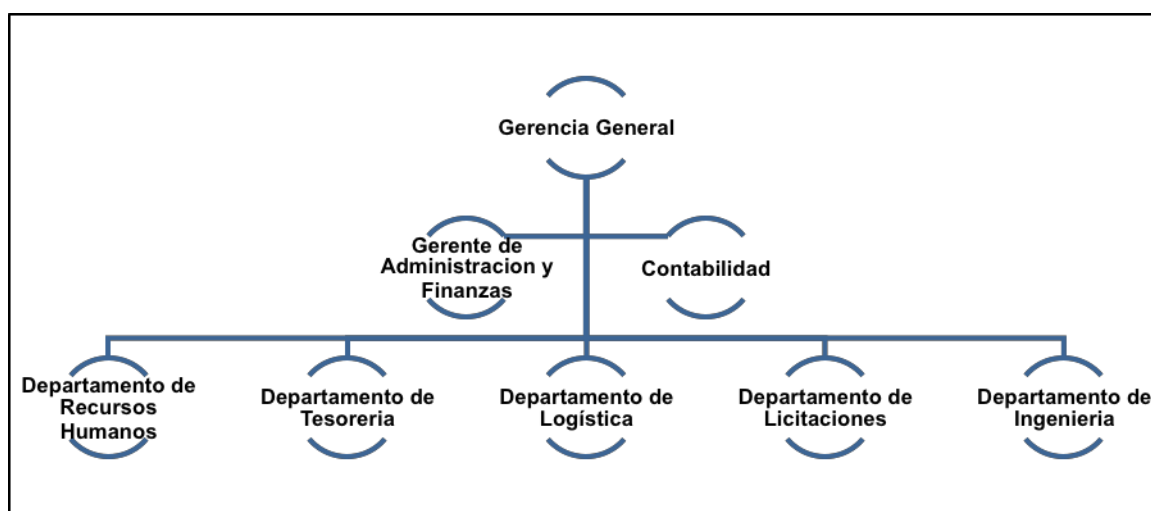
“CONTROL DE LAS CUENTAS POR PAGAR PARA MEJORAR LA GESTIÓN EN LA EMPRESA E. REYNA C. S.A.C CONTRATISTAS GENERALES, UBICADA EN MIRAFLORES - AÑO 2015”

1.3. CASUÍSTICA

La empresa E. Reyna C. S.A.C. Contratistas Generales dedicada a la construcción de obras viales, habilitación urbana, edificación, electrificación, saneamiento e irrigación, fue constituida en el país en septiembre de 1979, comenzando recién sus operaciones licitando con el Estado en el año 1985 en el departamento de Cajamarca, con una obra de gran magnitud y ganó postura y estabilidad haciendo conocer sus obras estructurales de fuerza y sostenible.

La empresa E Reyna C. S.A.C. Contratistas Generales, presenta el siguiente organigrama:

Gráfico 1. Organigrama de la empresa E. Reyna C. S.A.C. Contratistas Generales



Fuente: elaboración propia

La empresa cuenta con un organigrama lineal, en el que tienen el síndrome de jefes, es decir, todos se sienten grandes líderes, pero hasta la actualidad no han podido solucionar la problemática que tiene la empresa.

Misión:

Construir y promover edificaciones donde se une la innovación, calidad, personal calificado, trabajo en equipo, servicio y una tecnología de punta para satisfacer las

necesidades de nuestros clientes, del mercado inmobiliario y de nuestros colaboradores.

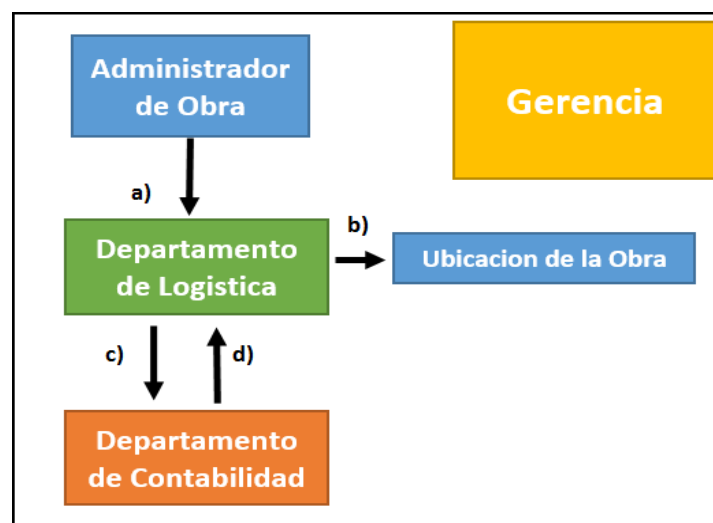
Visión:

Ser una de las empresas líderes en construcción y promoción, reconocida por su capacidad, calidad y cumplimiento, en Latino América.

Valores:

- Confianza: la seguridad de que nuestro cliente este en buenas manos.
- Responsabilidad: tenemos la habilidad de cumplir en tiempo y forma las expectativas de nuestros clientes.
- Pasión: energía, creatividad e innovación en las labores diarias de nuestro personal.
- Compromiso: de un trato honesto y justo con nuestros colaboradores.
- Tolerancia: flexibilidad para encontrar la solución a las necesidades del cliente

En el presente trabajo de investigación, citaremos hechos ocurridos en la empresa durante el periodo 2015, con el final de resolver la problemática de la investigación.

Proceso de compra con los Proveedores:

- a) Se inicia con el departamento de logística, es la encargada de coordinar con el administrador de Obra para la compra de los requerimientos de los avances de obra, según **orden de envío**, por ejemplo; cemento, fierros, mallas, gaviones, combustible, compra de implementos de seguridad, SOAT, etc.

Siguiendo con las compras que se hacen en Lima para enviarse a obra, que son los más comunes se realiza mediante sus órdenes de compra y de servicios, neumáticos, repuestos y suministros de las maquinarias KOMATSU MITSUI, CATERPILLAR, VOLVO, etc., de las maquinarias CAMABAJA, Cisterna, Excavadora, Motoniveladora, Mezcladora, etc.

- b) El Departamento de Logística envía lo adquirido por su proveedor con flete, transporte terrestre y/o aéreo según la urgencia que se tiene para seguir con la ejecución de la obra.
- c) El Departamento de Logística con la autorización de GERENCIA y cumpliendo con todos los requerimientos al momento de la solicitud de los administradores de obra, envía los datos del proveedor al Departamento de Contabilidad para que ponga el visto si la empresa está activa, habido, si esa compra esta afecta a Retención, Detracción.
- d) El departamento de Contabilidad entregara al Departamento de Logística, el cheque respectivamente por el monto de la factura, además del cheque para la detracción, Como una compra de anticipo
- e) El Departamento de Logística entrega lo correspondiente al proveedor. Seguido a ello el encargado de logística debería solicitar la factura de compra, para información completa, confiable y oportuna de los desembolsos relacionados con la compra, pero esto no sucede, este desconocimiento conlleva al área contable de contar con información incompleta y limitada para determinar realmente el costo efectivamente pagado por dichas compras.

Proceso de Alquiler de Máquinas para la obra.

El Departamento de logística es quien solicita el alquiler de maquinarias, torres de iluminación, transporte (flete). Que se convierten en facturas por pagar, a crédito algunas canjeadas con letras otras que son propias facturas por pagar.

En este suceso, tampoco se respetan las fechas de vencimiento de pago, esto incurre que los proveedores registren a la empresa en las centrales de riesgo, provocando en muchas ocasiones la paralización de la obra, además de que los obreros tengan que detener sus actividades. El jefe de logística comunica este hecho al Gerente general, quien es el dueño de la empresa, pero él se niega a pagar.

Gerencia y la influencia con la Empresa

Las deficiencias encontradas tienen su origen en la representación legal que ejerce el Gerente General, quien es accionista y dueño de la empresa, uno de los factores más nocivos para el clima laboral en una empresa es tener jefes autoritarios, ya que contribuyen a crear un clima laboral negativo que se alimenta de canales de comunicación estrechos, ordenes que se imparten para dirigir autómatas (ordenes que deben cumplirse por el temor de recibir una sanción) y escaso o nulo reconocimiento.

Una de las peores consecuencias de este estilo directivo es el efecto de contagio, entendiendo por contagio cuando un jefe o gerente tiene como subordinados a otros jefes y estos jefes a su vez tienen cierta cantidad de subordinados, quienes son muchas veces los que reciben las sanciones, humillaciones públicas y otros tipos de conductas sumamente nocivas, por lo que terminan mostrando los más fuertes efectos del estrés típico de este tipo de situaciones.

En ocasiones, este tipo de conducta gerencial ha impactado negativamente en la empresa, en las cuales se puede mencionar el aumento del índice de rotación de personal, lo que ha motivado en algunas oportunidades el despido y/o retiro del personal y en general aumenta la cantidad de colaboradores insatisfechos. Dado

que el poder está centrado solo en una sola persona este imparte también las políticas y pautas que se rigen en la empresa, lo cual vulnera de forma considerable el negocio.

Dentro de la línea en la cual se maneja este estilo gerencial, ha generado una lista de cuentas por pagar muy altas, y el hijo del Gerente; en medida de hacerse cargo, ha estado pagando sin consultar al Gerente General (papá) sobre estos pagos para estar casi al día con los proveedores, SUNAT, SUNAFIL, Ministerio de Trabajo, Entidades Financieras, etc.

Todo ello se tuvo conocimiento a raíz de la falta de pago a los corredores de seguros para poder acceder a las Cartas Fianzas que solicitan los bancos para cualquier crédito y/u otra solicitud de garantía para los préstamos, y poder tener aval ante la presentación como requisito a concursar en las licitaciones.

Como otra de las consecuencias es el no pago de las liquidaciones de obreros, y ellos ponen su queja y demanda ante la SUNAFIL – Ministerio de Trabajo – y de ello ha incurrido multas que sobrepasan el millón de soles, no pagar los tributos, lo cual la empresa con una lista de deudas de multas e intereses, fraccionamientos que tampoco cumple con las fechas de vencimiento.

Para postular a una licitación le pide como requisito tener máquinas de no menor de dos años de vida de la cual tiene deudas con las grandes empresas maquinarias SCANIA DEL PERÚ S.A., CATERPILLAR FINANCIAR, KOMATSU MITSUI MAQUINARIAS DEL PERÚ S.A. que conlleva a no poder adquirir un nuevo financiamiento, pero la empresa cuenta financieramente bien como se muestra a continuación:

EMPRESA CONSTRUCTORA E. REYNA C. S.A.C. CONTRATISTAS GENERALES

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

Al 31 de diciembre de 2015 y 2014 (Expresado en Nuevos Soles)

Cuadro 1. Análisis Vertical

ACTIVO	NOTAS	2015		2014	
ACTIVO CORRIENTE					
Efectivo y Equivalente de Efectivo	4	5,680,687	12.98%	2,439,508	9.71%
Cuentas por Cobrar Comerciales	5	13,405,068	30.63%	4,092,719	16.29%
Otras Cuentas por Cobrar	6	1,859,763	4.24%	1,010,039	4.02%
Otras Cuentas por Cobrar Parte Relacionada	7	1,042,513	2.38%	637,729	2.53%
Gastos Contratados por Anticipado CP	8	1,446,912	3.30%	1,182,080	4.70%
TOTAL DE ACTIVO CORRIENTE		23,434,943	53.55%	9,362,075	37.27%
ACTIVO NO CORRIENTE					
Activos Adquiridos en Leasing	9	2,581,785	5.89%	2,581,785	10.27%
Inmueble Maquinaria y Equipo (Neto)	9	15,364,475	35.11%	11,109,937	44.22%
Inversiones Inmobiliarias	9	1,957,806	4.47%	1,957,806	7.79%
Gastos Contratados por Anticipado LP	8	420,953	0.96%	108,778	0.43%
TOTAL DE ACTIVO NO CORRIENTE		20,325,019	46.45%	15,758,306	62.73%
TOTAL ACTIVO		43,759,962	100%	25,120,381	100%
PASIVO					
PASIVO CORRIENTE					
Obligaciones Financieras a CP	10	1,050,439	2.40%	946,558	3.77%
Cuentas por Pagar Comerciales	11	13,901,402	31.77%	3,546,764	14.12%
Otras Cuentas por Pagar	12	3,314,026	7.57%	2,745,980	10.93%
Otras Cuentas por Pagar Parte Relacionada	13	319,888	0.73%	-	-
TOTAL DE PASIVO CORRIENTE		18,585,755	42.47%	7,239,302	28.82%
PASIVO NO CORRIENTE					
Obligaciones Financieras a LP	10	341,791	0.78%	961,860	3.83%
Otras Cuentas por Pagar	12	11,680,654	26.69%	4,511,043	17.96%
Otras Cuentas por Pagar Parte Relacionada	13	319,888	0.73%	940,023	3.74%
Pasivo Diferido	14	-	-	513,915	2.05%
TOTAL DE PASIVO NO CORRIENTE		12,342,333	28.20%	6,926,841	43.61%
PATRIMONIO					
Capital	15	11,629,605	26.58%	9,892,519	39.38%
Reserva Legal	16	36,613	0.08%	36,613	0.15%
Resultados Acumulados	17	10	0.00%	10	0.00%
Resultado del Ejercicio	17	1,165,646	2.68%	1,025,096	4.08%
TOTAL PATRIMONIO NETO		12,831,874	100%	10,954,238	100%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		43,759,962		25,120,381	

FUENTE: elaboración propia. Información proporcionada por la empresa E. Reyna C. S.A.C.

NOTA 11. CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES

	2014	2015	VARIACION	%
Facturas por pagar M.N.	2,427,100	4,302,198	1,875,098	77.26%
Facturas por pagar M.E.	115,656	3,101,040	2,985,384	2581.26%
Detracciones por pagar M.N.	-	9,943		
Anticipos a proveedores M.N.	(250,507)	(455,254)	204,747	81.73%
Anticipos a proveedores M.E.	-	(125,768)		
Letras por pagar M.N.	26,735	8,912	-17,823	-66.67%
Letras por pagar M.E.	65,320	155,884	90,564	138.65%
Honorarios por pagar M.N.	5,909	14,220	8,311	140.65%
Obligaciones por pagar	1,156,551	2,040,678	884,127	76.45%
Adelanto directo	-	4,849,549		
	3,546,764	13,901,402	10,354,638	291.95%

NOTA 12. OTRAS CUENTAS POR PAGAR

	2014	2015	VARIACION	%
Tributos por pagar	2,401,347	2,932,242	530,895	22.11%
Remuneraciones por pagar	344,633	381,784	37,151	10.78%
	2,745,980	3,314,026	568,046	20.69%

FUENTE: Información proporcionada por la empresa E. Reyna C. S.A.C.
Elaboración propia

RELACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR –MONEDA NACIONAL (Detallada)

Cisex SA	S/.1,075,549.50	25%
Mapfre Perú Cia de Seguros y Reaseguros	S/.559,285.74	13%
Insur SA Compañía de Seguros y Reaseguros	S/.129,065.94	3%
Multiservicios & Asociados V & V SAC	S/.86,043.96	2%
Galvez y Dolorier Abogados & Asociados	S/.129,065.94	3%
Yenny Paulino Tarrillo	S/.344,175.84	8%
Veronica Dionicia Rojas Montes	S/.301,153.86	7%
Trafico y Logistica de Transportes	S/.645,329.70	15%
Multidestinos	S/.1,032,527.52	24%
	S/.4,302,198.00	100%

Fuente: Elaboración Propia - datos no exactos

RELACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR – MONEDA EXTRANJERA (Detallada)

Komatsu Mitsui Maquinarias del Perú SA	S/.930,312.00	30%
Ferreyros SA	S/.775,260.00	25%
Caterpillar Financiar	S/.465,156.00	15%
Orvisa SA	S/.248,083.20	8%
Neumaticos Chiclayo	S/.217,072.80	7%
Scania del Perú SA	S/.310,104.00	10%
Volvo Peru SA	S/.155,052.00	5%
	S/.3,101,040.00	100%

Fuente: Elaboración Propia - datos no exactos

INTERPRETACIÓN DEL ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

Se presenta el estado de situación financiera, comparando los saldos con el periodo 2014 para determinar el nivel de variación de las partidas respectivamente.

En el rubro Cuentas por cobrar comerciales la empresa ha dado su servicio a crédito según avance de obra, lo que significa que la empresa en los años 2014 y 2015 está financiando a sus clientes y no recibirá dinero por sus ventas servicios, en tanto que si deberá pagar una serie de costos y gastos para poder realizar sus ventas servicios los avances de obra, como vemos en el cuadro de análisis, la política de ventas y créditos debe ser analizada, en el siguiente punto el Efectivo en el año 2015 tuvo un aumento considerable de 14.34% con relación al año anterior, esto significa que la empresa está teniendo mayor liquidez por los servicios prestados.

En el Pasivo Corriente el rubro de Inmueble Maquinaria y equipo en el año 2014 representa el porcentaje más alto con 44.22% en comparación del año 2015 que represento un 35.11%, lo que significa que la empresa tiene una solides que lo respalda, lo que significa que la empresa tiene la intención de invertir en activos para poder incrementar sus servicios, con nuevas tecnologías, en el siguiente punto el rubro más significativo son las Cuentas por Pagar Comerciales que ascienden en el año 2015 de 44.95% y en el año 2014 de 25.04%, las obligaciones financieras disminuyeron dando a entender que la empresa con la liquidez que obtuvo pudo afrontar las deudas financieras, En el Pasivo No Corriente encontramos que la partida Otras Cuentas por Pagar aumentaron en 5.93% en comparación del año anterior que fue de 31.84%, eso cabe recalcar que tenemos que analizar completamente por que no se está cancelando las deudas de Corto plazo viendo la situación que la empresa tiene liquidez en ambos años.

Su financiamiento es generalmente externo ya que los Pasivos representan en el año 2015 un 70.68% mientras que en el año 2014 tiene 56.39% hubo un aumento por el incumplimiento de pago de sus deudas a Corto y Largo plazo.

EMPRESA CONSTRUCTORA E. REYNA C. SAC CONTRATISTAS GENERALES

ESTADO DE RESULTADOS

Al 31 de Diciembre de 2015 y 2014

(Expresado en Nuevos Soles)

Cuadro 2. Análisis vertical

	<u>31/12/15</u> <u>S/.</u>		<u>31/12/14</u> <u>S/.</u>	
Ingresos Operacionales				
Ventas Netas (ingresos operacionales)	24,364,607		29,829,628	
Otros Ingresos Operacionales	<u>424,890</u>		<u>140,271</u>	
Total Ingresos Brutos	<u>24,789,497</u>	100%	<u>29,969,899</u>	100%
Costos de Ventas				
Costos de Ventas (Operacionales)	(19,502,989)	78.67%	(22,180,776)	74.01%
Otros Costos Operacionales	<u>-</u>		<u>-</u>	
Total Costos Pre Operacionales	<u>(19,502,989)</u>	78.67%	<u>(22,180,776)</u>	74.01%
Utilidad Bruta	<u>5,286,508</u>	21.33%	<u>7,789,123</u>	25.99%
Gastos de Pre Operación				
Gastos de Ventas	(801,438)	3.23%	(904,128)	3.02%
Gastos de Administración	(3,712,499)	14.98%	(4,603,879)	15.36%
Otros Ingresos	7,599	0.03%	75,904	0.25%
Otros Gastos	<u>(23,265)</u>	0.09%	<u>-</u>	
Utilidad Pre Operativa	<u>756,905</u>	3.05%	<u>2,357,020</u>	7.86%
Otros Ingresos (Gastos)				
Ingresos Financieros	1,907	0.01%	14,977	0.05%
Gastos Financieros	<u>(1,048,105)</u>	4.23%	<u>(824,310)</u>	2.75%
Utilidad Antes de Participación e Impuesto a la Renta	<u>-289,293</u>	-1.17%	<u>1,547,687</u>	5.16%
Participación de los trabajadores	(85,925)	0.35%	(77,384)	0.26%
Impuesto a la Renta	<u>(466,929)</u>	1.88%	<u>(445,207)</u>	1.49%
Utilidad (Pérdida) de Actividades Continuas	<u>-842,147</u>	-3.40%	<u>1,025,096</u>	3.42%
Utilidad (Pérdida) Neta del Ejercicio	<u>-842,147</u>	-3.40%	<u>1,025,096</u>	3.42%

FUENTE: Información proporcionada por la empresa E. Reyna C. S.A.C.
Elaboración propia

INTERPRETACIÓN DEL ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS

En este cuadro de Estado de Resultados vemos que hay una disminución de cifras absolutas de S/. 5 465,021 debido a la disminución de ventas de servicios del año 2015, el cual descendió a S/. 24 364,607, lo que se analiza es el avance de obra para la emisión del cobro de la factura. El costo de venta obtuvo una disminución de 4.66%, con relación al año anterior, esto se debió principalmente por el mantenimiento de las maquinarias y los sobrecostos que se tiene al operar las máquinas y la Mano de Obra de los obreros, los sobretiempos las paralizaciones de la obra en ejecución, etc. En el cuadro posterior se mostrara la comparación entre las utilidades (pérdidas) obtenidas en los dos años comparativos:

CUADRO 3. Variación del Análisis Vertical del Estado de Resultados

	31/12/2014	%	31/12/2015	%	VARIACIÓN 2014 - 2015
VENTAS NETAS/ACUMULADAS	29,969,899	100%	24,789,497	100%	-21%
UTILIDAD BRUTA	7,789,123	26%	5,286,508	21%	-10%
UTILIDAD OPERATIVA	2,357,020	8%	756,905	3%	-6%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	1,547,687	5%	-289,293	-1%	-7%
UTILIDAD (PERDIDA) NETA	1,025,096	3%	-842,147	-3%	-8%

FUENTE: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

Como se puede observar, el porcentaje de cada una de las utilidades obtenidas es en el año 2014, esto es ventajoso, ya que cuanto mayor sea el porcentaje obtenido mayor será la capacidad de la empresa para amortiguar los gastos posteriores. La variación más significativa se dió en la utilidad neta, obteniendo una disminución de -8% con relación al año anterior. Este escenario nos dice que la empresa ha conseguido una financiación en el año 2015 para la mejoría de sus maquinarias, repuestos y accesorios de estos, eso hace que la empresa sea sostenible en su patrimonio y estabilidad en el mercado con nuevas tecnologías y maquinarias de fabricación actual.

RATIOS FINANCIEROS

Los Ratios de liquidez se refiere a la solvencia de la posición financiera medible por la capacidad de una empresa para cancelar sus obligaciones a corto plazo, estos ratios evalúan la capacidad de pago que tiene la empresa para hacer frente a sus deudas de corto plazo. Es decir la liquidez **mide la capacidad de pago** que tiene la empresa para hacer frente a sus deudas a corto plazo y por ende determina el dinero en efectivo de que se dispone, para cancelar las deudas. Facilitan examinar la situación financiera de la compañía frente a otras, en este caso los ratios se limitan al análisis del activo y pasivo. Los principales Ratios de Liquidez son los siguientes:

- **Liquidez corriente**

La liquidez corriente, es una de las razones financieras citadas con mayor frecuencia, mide la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones de corto plazo. La liquidez corriente, es la medida de liquidez que se calcula al dividir los activos corrientes de la empresa entre sus pasivos corrientes. Se expresa de la siguiente manera:

Liquidez			
	2014		2015
Activo corriente	<u>9,362,075</u>	1.29	<u>23,434,943</u>
Pasivo Corriente	7,239,302		18,585,755
			1.26

Se tiene para el año 2015 S/. 1.26 y para el año 2014 S/. 1.29 para cubrir cada sol de pasivo corriente. En comparación con el año 2014, la liquidez del año 2015 ha sufrido un descenso de S/. 0.03 comprendiendo que la empresa está afrontando una leve dificultad de liquidez.

- **Prueba ácida:**

Representa la suficiencia o insuficiencia de la empresa para cubrir los pasivos a corto plazo mediante sus activos de inmediata realización, es decir, proporciona una medida más exigente de la capacidad de pago de una empresa en el corto

plazo. Esta prueba normalmente resulta menor a uno, lo que no debe interpretarse como que no hay capacidad para cumplir con los compromisos a corto plazo, porque se supone que las existencias serán vendidas y cobradas en los próximos meses. La empresa tiene los siguientes indicadores que se indica a continuación:

Prueba Acida				
	2014		2015	
Activo cte. - inventario - anticipo	<u>8,179,995</u>		<u>21,988,031</u>	
Pasivo Corriente	7,239,302	1.13	18,585,755	1.18

Este factor mide la capacidad de la empresa de hacer frente a las deudas de corto plazo haciendo uso de sus activos más líquidos. Los inventarios se excluyen del análisis porque son los activos menos líquidos y están más sujetos a pérdidas en caso de quiebra. Mediante este indicador se demuestra que la empresa E. Reyna C. S.A.C. Contratistas Generales, para el año 2015 cuenta con S/. 1.18 para cubrir cada sol de deuda más exigibles menores de un año.

- **Capital de trabajo**

El capital de trabajo se define como la diferencia entre el valor del activo corriente menos el valor del pasivo corriente, por lo que está definido en una unidad monetaria, lo que no permite efectuar una comparación significativa entre empresas de diferente tamaño. Este indicador es muy utilizado por las instituciones financieras para evaluar la concesión de créditos a sus clientes. Inclusive, se suele establecer una cláusula sobre montos mínimos de capital de trabajo para proteger la posición corriente de la empresa y por lo tanto, su capacidad para cancelar los préstamos obtenidos.

Se puede ver a continuación los siguientes indicadores:

Capital de Trabajo		
	2014	2015
Activo Cte. --- Pasivo Cte.	2,122,773	4,849,188

Se tiene para el año 2015 S/. 4 849,188 y para el año 2014 S/. 2 122,773 de capital de trabajo donde se observa que el capital de trabajo de la empresa es buena, ya que la empresa puede afrontar sus obligaciones y poder realizar sus actividades económicas, Comparando ambos años vemos que ha tenido una variación de S/. 2 726,415.

Al analizar las tres ratios anteriores, podemos decir que la empresa financieramente está bien, tienen la posibilidad de cubrir sus deudas de corto plazo con sus activos corrientes, incluso se observa mejorías en comparación al periodo 2014. Aun cuando la empresa durante todos estos años de trabajo en el sector construcción, no ha tenido complicaciones significativas en el desarrollo de las obras, pero muestra deslices en la parte interna como equipo de trabajo, si trabajase de una mejor forma, con trabajo en equipo, es cuando una empresa puede alcanzar sus metas trazadas sin complicaciones; pero este no es el caso de la empresa E. Reyna C. S.A.C. Contratistas Generales ya que por el hecho de no tener bien definidas las funciones de cada departamento que la constituye, ni políticas o procedimientos que deberían seguir entran en complicaciones, mismas que los primeros en sentir las son los trabajadores encargados de los departamentos. Si bien de alguna u otra forma la han comunicado al Gerente General, él no ha podido resolverlas, ya que su forma de trabajo es básica; incluso los proveedores han sentido la incertidumbre en el tema de sus pagos que no suelen ser en la fecha pactada.

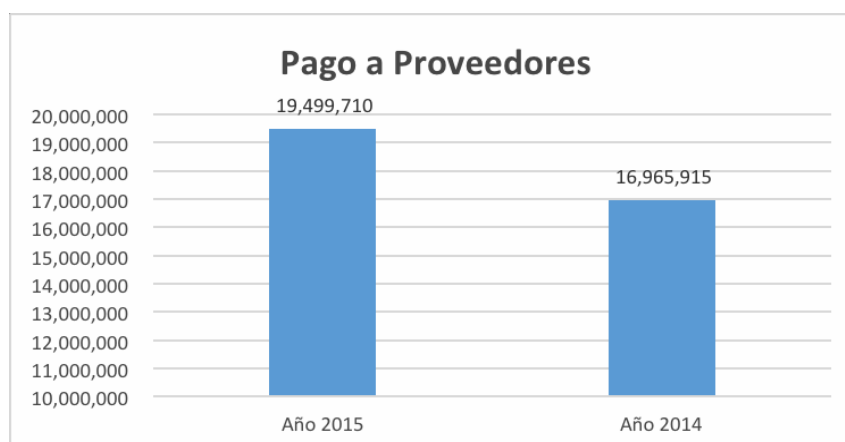
Reputación, influencia de los pagos extemporáneos a los proveedores

La empresa E. Reyna C. S.A.C. Contratistas Generales tiene el efectivo para cubrir con sus obligaciones, pero es lamentable que no cuente con la eficiencia en la gestión y control de sus cuentas por pagar, teniendo como consecuencia los acontecimientos desfavorables que han ido ocurriendo por no pagar en el plazo pactado, la reputación de la empresa va decayendo poco a poco ante los ojos de los proveedores (**SCANIA DEL PERÚ S.A., CATERPILLAR FINANCIAL,**

KOMATSU MITSUI MAQUINARIAS DEL PERÚ S.A.), los cuales ante la desconfianza han bloqueado los créditos por la morosidad de la empresa, han tenido que paralizar sus máquinas en plena operación de trabajo, ya que al hacer caso omiso a las insistencias ante las cobranzas que se les hacía, y hablar directamente con el gerente de la empresa, e igual no había respuesta alguna, así que los proveedores tomaron como última opción suspender la operatividad de las máquinas. Esto ha generado sobrecostos e incomodidad entre los colaboradores de la empresa, al tener que ser espectadores de lo ocurrido.

Los créditos que tenía la empresa ante los proveedores eran entre los 45 - 60 - 90 días, los cuales se ha ido perdiendo por la falta de responsabilidad, puntualidad, respeto ante los proveedores.

EMPRESA CONSTRUCTORA E. REYNA C. S.A.C. CONTRATISTAS GENERALES		
ESTADOS DE FLUJOS DE EFECTIVO		
POR EL AÑO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DE 2015 Y 2014		
Aumento (Disminución) del efectivo		
(Expresado en Nuevos Soles)		
ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	2015	2014
Cobranza (Entradas) por:		
Venta de Bienes o Servicios (Ingresos Operacionales)	33,578,615	31,556,201
Otros Cobros de efectivo Relativos a la Actividad	105,971	75,904
Menos pagos (Salidas) por:		
Proveedores de Bienes y Servicios	(19,499,710)	(16,965,915)
Remuneraciones y Beneficios Sociales	(5,485,773)	(7,370,215)
Tributos	(78,576)	(618,250)
Otros Pagos de Efectivo Relativos a la Actividad	(1,718,500)	(1,102,480)
Aumento (Disminución) del Efectivo y Equivalente de Efectivo Provenientes de Actividades de Operación	6,902,027	5,575,245



Según el análisis de barra correspondiente a los pagos a proveedores (actividad de operación), se observa un aumento de 2 533,795 del 2014 al 2015, este aumento es producto de uno de nuestros principales proveedores, por motivo de fuerza mayor, por los pagos que se tuvieron que hacer para seguir con la operatividad de las máquinas.

Participación del hijo del gerente de la empresa

A mediados del año 2015, llega a la empresa el hijo del gerente, ya que quería ayudar en la administración de la empresa, revisando los problemas notorios e incómodos por las llamadas frecuentes, trato de hacerle ver al gerente que se tenía que cumplir con las obligaciones de la empresa, porque podría suceder consecuencias peores, esto hizo que se hiciera el acuerdo con los proveedores para avanzar con un porcentaje de la deuda que se le tenía y así puedan alquilar las maquinarias que utilizaban para sus obras.

Por parte de las deudas ante SUNAT, se reunió con el Contador para dar soluciones a los pagos, generando los fraccionamientos, para evitar los embargos que se iban generando cierto tiempo. Finalmente, se juntó con los abogados, quienes están viendo los problemas de los juicios laborales, por lo cual quiere revisar poco a poco que se puede hacer para pagarles o llegar a un acuerdo con ellos.

ESTADOS FINANCIEROS 2015:

Si la empresa resolviera los problemas con los pagos, estos serían los estados financieros que presentarían en el ejercicio 2015.

EMPRESA CONSTRUCTORA E. REYNA C. S.A.C. CONSTRATISTAS GENERALES**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA**

AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

(Expresado en nuevos soles)

<u>ACTIVO</u>	
<u>ACTIVO CORRIENTE</u>	
Efectivo y Equivalente de Efectivo	3,862,184
Cuentas por Cobrar Comerciales	6,957,075
Otras Cuentas por Cobrar	1,859,763
Otras Cuentas por Cobrar Parte Relacionada	1,042,513
Gastos Contratados por Anticipado CP	<u>1,446,912</u>
TOTAL DE ACTIVO CORRIENTE	<u>15,168,447</u>
<u>ACTIVO NO CORRIENTE</u>	
Activos Adquiridos en Leasing	2,581,785
Inmueble Maquinaria y Equipo (Neto)	15,364,475
Inversiones Inmobiliarias	1,957,806
Gastos Contratados por Anticipado LP	<u>420,953</u>
TOTAL DE ACTIVO NO CORRIENTE	<u>20,325,019</u>
TOTAL ACTIVO	<u>35,493,466</u>
<u>PASIVO</u>	
<u>PASIVO CORRIENTE</u>	
Obligaciones Financieras a CP	1,050,439
Cuentas por Pagar Comerciales	5,619,669
Otras Cuentas por Pagar	3,314,026
Otras Cuentas por Pagar Parte Relacionada	319,888
TOTAL DE PASIVO CORRIENTE	<u>10,304,022</u>
<u>PASIVO NO CORRIENTE</u>	
Obligaciones Financieras a LP	341,791
Otras Cuentas por Pagar	11,680,654
Otras Cuentas por Pagar Parte Relacionada	319,888
TOTAL DE PASIVO NO CORRIENTE	<u>12,342,333</u>
<u>PATRIMONIO</u>	
Capital	11,629,605
Reserva Legal	36,613
Resultados Acumulados	10
Resultado del Ejercicio	<u>1,180,883</u>
TOTAL PATRIMONIO NETO	<u>12,847,111</u>
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	<u>35,493,466</u>

EMPRESA CONSTRUCTORA E. REYNA C. S.A.C. CONTRAISTAS GENERALES**ESTADO DE RESULTADOS**

AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

(Expresado en nuevos soles)

	31/12/2015
	S/.
Ingresos Operacionales	
Ventas Netas (ingresos operacionales)	24,364,607
Otros Ingresos Operacionales	<u>424,890</u>
Total Ingresos Brutos	<u>24,789,497</u>
Costos de Ventas	
Costos de Ventas (Operacionales)	(19,502,989)
Otros Costos Operacionales	<u>-</u>
Total Costos Pre Operacionales	<u>(19,502,989)</u>
Utilidad Bruta	5,286,508
Gastos de Pre Operación	
Gastos de Ventas	(801,438)
Gastos de Administración	(1,696,769)
Otros Ingresos	7,599
Otros Gastos	<u>(23,265)</u>
Utilidad Pre Operativa	<u>2,772,635</u>
Otros Ingresos (Gastos)	
Ingresos Financieros	1,907
Gastos Financieros	<u>(1,048,105)</u>
Utilidad Antes de Participación e Impuesto a la renta	<u>1,726,437</u>
Participación de los trabajadores	(86,322)
Impuesto a la Renta	<u>(459,232)</u>
Utilidad (Pérdida) de Actividades Continuas	<u>1,180,883</u>
Utilidad (Pérdida) Neta del Ejercicio	<u>1,180,883</u>

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

El presente marco teórico que se expone a continuación, tiene por finalidad fundamentar y servir de soporte a la investigación que se lleva a cabo en la empresa E. Reyna C. S.A.C. Contratistas Generales, referente al procedimiento de las cuentas por pagar.

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Como antecedentes de la investigación, se presentan tres estudios, internacionales y nacional, elaborados por profesionales en el área de la Contabilidad y Finanzas, que ayuda para el desarrollo de la investigación.

2.1.1. Antecedentes Internacionales

González Elvira (2014) en su tesis **“El Contador Público y Auditor como consultor externo en el diseño y elaboración de un manual de políticas y procedimientos del departamento de cuentas por pagar para una empresa comercializadora de combustibles derivados del Petróleo”** (Tesis para obtener el Título de Contadora Pública y Auditora en el grado académico de Licenciada). Universidad de San Carlos de Guatemala,

Comentario:

La tesis que antecede coincide parcialmente con las variables de nuestro estudio; es decir, en relación a políticas y procedimientos del departamento de cuentas por pagar. El objetivo general de este antecedente fue proponer mejoras en el proceso para el registro contable de las cuentas por pagar y por consiguiente el proceso de pago de estas. La metodología aplicada consistió en la técnica de la entrevista tipo estructurada, para la recolección de datos a través del instrumento que emplearon para el desarrollo del informe, la entrevista se llevó a cabo en las instalaciones de la empresa y estuvo enmarcada en una serie de preguntas realizadas a los empleados del

departamento de contabilidad y de cuentas por pagar.

El autor de esta investigación deja plasmado la importancia que tiene el registro contable de las cuentas por pagar de proveedores nacionales e internacionales, de servicio, entre otros son cuentas de muchos movimientos para conseguir que esta información se realice de manera adecuada, las empresas deben sistematizar la información. Para ello el departamento de administración debe preparar de forma correcta todos los pagos, retenciones de Impuesto al Valor Agregado (IVA), retenciones de Impuesto Sobre la Renta (ISLR) a dichos proveedores para que de esta manera no existan diferencias entre los departamentos de contabilidad y cuentas por pagar.

En relación con esta investigación la problemática expuesta fue de gran ayuda para la preparación de este informe, ya que proporcionó un enfoque para la elaboración del plan de acción en el proceso para el registro contable de las cuentas por pagar, siguiendo el proceso al llegar al departamento de cuentas por pagar y realizar el pago, el cual es de vital importancia, además que es una medida de control interno que debe existir dentro de una organización.

Salazar Jhoana y Salazar Jhoandys (2013) en su tesis **“Lineamientos para mejorar el proceso de cuentas por pagar de la empresa C.A Química Integrada Intequim”** (Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública). Universidad José Antonio Páez. República Bolivariana de Venezuela.

Comentario:

Esta segunda tesis que fue tomada como antecedente internacional coincide parcialmente con ambas variables de nuestro presente trabajo, pero haciendo más énfasis a la variable dependiente, con el fin de mejorar la gestión en la empresa. Dicho trabajo se realizó con el propósito de Analizar los Procedimientos Administrativos y Contables Relacionados con el Registro y Cancelación de las Cuentas por Pagar. Para su fin aplicó una metodología

basada en una investigación de campo y documental, con un nivel descriptivo por cuanto los datos de interés los recogió en forma directa de la realidad, implementó técnicas de recolección de datos como, la observación directa, entrevistas no estructuradas y revisión documental que le permitió un buen desarrollo del trabajo. Así mismo las investigadoras se propusieron una serie de objetivos específicos, tales como: identificar los distintos pagos que realiza la empresa; procedimientos para el registro y control de las Cuentas por Pagar; verificar que se estén cumpliendo con las normas de Control Interno para efectuar la cancelación de estas cuentas y explicar los procedimientos efectuados para realizar el pago.

Una vez culminada la investigación. Señaló que la cancelación de los compromisos ha sido demorada por el aumento en el flujo de trabajo. Recomendó hacer énfasis en la recuperación de las facturas ya que en ocasiones no se entera al fisco el impuesto que se retiene, existe debilidad importante del Control Interno. De allí que se recomendó a la gerencia llevar a la práctica los lineamientos formulados en su informe, a fin de solventar las deficiencias o debilidades encontradas.

Esta investigación nos permite tener una visión aún más clara, de que si aplicamos un tipo de investigación de campo y documental, con características descriptivas y objetivos específicos bien claros y delimitados, las investigadoras podrán desarrollar su estudio y obtener los resultados precisos que lo avalen para proponer el conjunto de lineamientos que debe seguir la empresa en el Control Interno de las Cuentas por Pagar y así lograr el nivel de liquidez, rentabilidad, y confiabilidad crediticia que toda empresa debe tener para un exitoso desarrollo económico.

2.1.2. Antecedente Nacional

Según los bachilleres Reyes Carmen y Rojas Sandra (2014) en su tesis **“Control contable del área de compras y las cuentas por pagar de la**

empresa Distribuidora Agro veterinaria Trujillo S.A.C. y su relación con los egresos de caja para el año 2014” (Tesis para obtener el Título Profesional de Contador Público). Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo,

Comentario:

La tesis que antecede tiene relación a la variable dependiente sobre el Control de las Cuentas por Pagar de nuestro trabajo de investigación.

En la Tesis se aplicó una metodología basada en investigación de campo y documental, con un nivel descriptivo, los datos de interés los recogió en forma directa de la realidad, implementó técnicas de recolección de datos como, entrevistas estructuradas y revisión documental para el desarrollo del trabajo. Dicha investigación fue realizada con el fin de optimizar las operaciones y transacciones comerciales de la empresa, mediante los cuestionarios que se aplicaron a los trabajadores del Departamento de Cuentas por Pagar y del área de compras. Señaló que, tal estudio permitió encontrar debilidades en dichos departamentos, como fallas en la recolección de facturas, cancelación a días-tiempo a los proveedores, sistemas computarizados desactualizados, documentación no completa del área de compras como facturas de proveedores sin órdenes, por ello consideró importante que las empresas posean un Control Interno que satisfaga compromisos ante terceros. Es un proyecto factible, brinda a la empresa elementos que conduzcan a la eliminación de fallas existentes en el Control Interno de las Cuentas por Pagar.

2.2. BASES TEÓRICAS

Para el estudio y análisis de nuestras variables, hemos creído conveniente investigar las definiciones, conceptos y teorías vertidos por diversos autores que citamos a continuación y que nos servirán de orientación para el desarrollo de nuestro proyecto de tesis.

2.2.1. Control

El Control consiste en realizar un examen u observación cuidadosa, con el fin de que se realice una comprobación, sea positiva o negativa, para la empresa.

Entonces, el control es la actividad de seguimiento con el propósito de corregir las desviaciones que puedan ocurrir, las que de una u otra forma perjudiquen a la empresa sea externa, nuestra imagen con terceros; o interna de algunas áreas o sistemas que se estén aplicando incorrectamente. El control se ejercerá siempre con el fin de cumplir los planes, mediante la comparación regular y sistemática de las previsiones habidas respecto de los objetivos.

2.2.1.1. Técnicas de Control

Según Bravo Reyes Karina Lizbeth. (2013, Diciembre 9). Planeación y control de sistemas en la empresa, Existen diversas técnicas para llevar a cabo el control dentro de una empresa, entre las que destacan las siguientes:

a) Sistemas de Información

Informes, estos son emitidos por cada una de las áreas de la organización, a través de estos los encargados de dichas áreas pueden evaluar el cumplimiento de los objetivos y reportarlo a sus superiores.

Auditorías, pueden ser internas con personal de la empresa o externas, contratando a empresas dedicadas a estas labores, por medio de estas se detectan las áreas en donde hay inconsistencias y se sugieren medidas correctivas e incluso preventivas, los resultados de estas son informados a los directivos de las organizaciones para la toma de decisiones.

Contabilidad, dentro de esta área se lleva a cabo el control financiero de la empresa, a través de los estados financieros se lleva a cabo la toma de decisiones. Hay otro tipo de herramientas para el control dentro de los sistemas de información, no menos importantes, como lo son el control presupuestal, reportes, formas, archivos y la observación personal y por recorrido.

Tecnologías de información, actualmente, las organizaciones han

evolucionado, estableciendo ciertos software y herramientas informáticas que facilitan el control de datos y manejo de indicadores dentro de la misma, en un principio puede llegar a pensarse que es un gran gasto para la empresa, sin embargo, los empresarios han entendido que es una gran inversión, pues facilita la toma de decisiones, además de mostrar los puntos en donde se está fallando y las áreas de oportunidad, en donde se puede prevenir futuras fallas.

b) Gráficas

Para llevar a cabo el control dentro de las organizaciones, se pueden utilizar algunas gráficas para poder medir el cumplimiento de los objetivos y medir lo que realizado contra lo planeado, algunas de las más utilizadas son las PERT (Program Evaluation and Review Technique), gráficas de Gantt, por mencionar las más importantes.

c) Estudio de Métodos

Este tipo de control se lleva a cabo a través del establecimiento de ciertos estudios como el de Tiempos y movimientos y el establecimiento de estándares.

d) Métodos Cuantitativos

Se pueden utilizar algunos métodos cuantitativos, los cuales pueden tener cierto grado de complejidad, sin embargo, son perfectos para la toma de decisiones pues proporcionan datos exactos. Algunos de los métodos más utilizados son los siguientes: Modelos matemáticos, Investigación de operaciones, Probabilidad y estadística y Programación dinámica.

e) Control Interno

Este es establecido por cada organización, dependiendo del giro y los objetivos que pretendan cumplir.

2.2.2. Cuentas por Pagar

Las Cuentas por Pagar en una empresa sea cual sea su rubro, estarán conformadas por las cantidades en deuda hacia nuestros Proveedores de bienes o servicios adquiridos. Es decir, estará conformado con lo referente a la adquisición de nuestras diversas materias primas, suministros, a los pagos de mano de obra y de las deudas correspondiente a las obligaciones con el estado.

De acuerdo a Salazar Jhoana y Salazar Jhoandys (2014), en su tesis *“lineamientos para mejorar el proceso de cuentas por pagar de la empresa C.A. Química Integrada INTEQUIM ubicada en Valencia Estado Carabobo”*, menciona: “Fernández (2010), Se define a las Cuentas Por Pagar Como una cuenta acreedora, por la compra de créditos de bienes y servicios. La forma utilizada para resumir una transacción, o su aprobación, su registro y su pago.” (p.10).

De igual forma, Corrales Cristina y Quinapallo Madeleyne (2015), en su tesis *“Auditoria Operativa para el área de Cuentas por Pagar en el departamento financiero de la empresa SALUD S.A. Guayaquil”*, menciona: (Hongren, Harrison, & Robinson, 1997) “Los importes que se deben a proveedores por los productos y servicios que compran en cuenta abierta con cuentas por pagar.” (Fierro Martínez, 2009) “Comprende las obligaciones contraídas por el ente económico a favor de terceros por conceptos diferentes a los proveedores y obligaciones financieras...” Las cuentas por pagar son obligaciones que se consideran a corto plazo porque deben ser canceladas dentro de períodos no superiores al año, por la compra de bienes y servicios en actividades cotidianas de la empresa. (p.47).

2.2.2.1. Clases de Cuentas por Pagar

Zamora P. (2008), NIC 8 Las define como principio, base, métodos, conversiones, reglas y procedimiento que una entidad en preparación de sus estados financieros, denomina lo que considera como NIIF o normas aplicables (normas NIIF, NIC y sus interpretaciones CNIIF y SIC), e indica la selección voluntaria o “a juicio de la Gerencia” las normas aplicables en ausencia de una específica, busca aquella que resulte en información

relevante y fiable para el usuario, se deberán considerar en este orden; los requisitos y directrices de normas, interpretaciones de temas similares. (p.348).

2.2.2.2. Tratamiento contable

Registraremos el asiento contable por la compra de la mercadería.

			DEBE	HABER
60	COMPRAS		68,850.76	
601	Mercaderías			
60111	Mercaderías Manufacturadas			
40	TRIBUTOS, CONTRA. Y APORT. AL SIST. DE PEN.		12,393.14	
401	Gobierno central			
40111	IGV - Cuenta propia			
42	CUENTAS POR PAGAR – COMERCIALES			81,243.90
421	Mercaderías			
42121	Emitidas en M.N.			
x/x	Por la compra de mercaderías			
	----- x -----			
42	CUENTAS POR PAGAR - COMERCIALES		81,243.90	
421	Mercaderías			
42121	Emitidas en M.N.			
10	EFFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFFECTIVO			81,243.90
104	Cuentas corrientes en instituciones financieras			
10411	Banco de Comercio			
x/x	Por el pago de la mercadería			
	----- x -----			
20	MERCADERÍA		68,850.76	
201	Mercaderías			
20111	Emitidas en M.N.			
61	VARIACIÓN DE EXISTENCIAS			68,850.76
611	Cuentas corrientes en instituciones financieras			
61111	Cuenta corriente operativa			
x/x	Por el ingreso de la mercadería al almacén			

- **Pasivos corrientes** Según la NIC 1 Presentación de Estados Financieros. “Una entidad clasificará un pasivo como corriente cuando:
 - (a) espera liquidar el pasivo en su ciclo normal de operación;
 - (b) mantiene el pasivo principalmente con fines de negociación;
 - (c) el pasivo debe liquidarse dentro de los doce meses siguientes a la fecha del periodo sobre el que se informa; o
 - (d) no tiene un derecho incondicional para aplazar la cancelación del pasivo durante, al menos, los doce meses siguientes a la fecha del

periodo sobre el que se informa (véase el párrafo 73). Las condiciones de un pasivo que puedan dar lugar, a elección de la otra parte, a su liquidación mediante la emisión de instrumentos de patrimonio, no afectan a su clasificación. Una entidad clasificará todos los demás pasivos como no corrientes.” (Pf.69).

- **Cuentas Por Pagar:** NIC 1 Presentación de Estados financieros (Pf.70), “Algunos pasivos corrientes, tales como las cuentas comerciales por pagar y otros pasivos acumulados (devengados), ya sea por costos de personal o por otros costos de operación, integran el capital de trabajo utilizado en el ciclo normal de operación de la entidad. Una entidad clasificará estas partidas de operación como pasivos corrientes, aunque se vayan a liquidar después de los doce meses de la fecha del periodo sobre el que se informa. Para la clasificación de los activos y pasivos de una entidad se aplicará el mismo ciclo normal de operación. Cuando el ciclo normal de la operación no sea claramente identificable, se supondrá que su duración es de doce meses.” (Pf. 70).
- **Activo y Pasivo Financiero:** La NIC 32 en su apéndice nos menciona, “La moneda (efectivo) es un activo financiero porque representa un medio de pago y, por ello, es la base sobre la que se miden y reconocen todas las transacciones en los estados financieros. Un depósito de efectivo en un banco o entidad financiera similar es un activo financiero porque representa, para el depositante, un derecho contractual para obtener efectivo de la entidad o para girar un cheque u otro instrumento similar contra el saldo del mismo, a favor de un acreedor, en pago de un pasivo financiero”, “Son ejemplos comunes de activos financieros que representan un derecho contractual a recibir efectivo en el futuro, y de los correspondientes pasivos financieros que representan una obligación contractual de entregar efectivo en el futuro, los siguientes:

- (a) cuentas por cobrar y por pagar de origen comercial;
- (b) pagarés por cobrar y por pagar;
- (c) préstamos por cobrar y por pagar; y
- (d) obligaciones o bonos por cobrar y por pagar.

En cada caso, el derecho contractual a recibir (o la obligación de pagar) efectivo que una de las partes tiene, se corresponde con la obligación de pago (o el derecho de cobro) de la otra parte.” (GA3 – GA4).

2.2.2.3. Cuentas Contables

El Consejo Normativo de Contabilidad es el órgano del Sistema Nacional de Contabilidad que tiene como parte de sus atribuciones, el estudio, análisis y opinión sobre las propuestas de normas relativas a la contabilidad de los sectores público y privado, así como la emisión de las normas de contabilidad para las entidades del sector privado. Dentro de esas atribuciones, es que emite este Plan Contable General Empresarial (PCGE), que contempla los aspectos normativos establecidos por las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).

En el presente trabajo de investigación tocaremos las siguientes cuentas contables, las que son presentadas en el PCGE versión modificada, publicada en diario oficial de El Peruano el 12 de mayo 2010.

▪ **PCGE, (p.134) “40 TRIBUTOS, CONTRAPRESTACIONES Y APORTES AL SISTEMA DE PENSIONES Y DE SALUD POR PAGAR:**

Representan obligaciones por impuestos, contribuciones y otros tributos, a cargo de la empresa, por cuenta propia o como agente retenedor, así como los aportes a los sistemas de pensiones. También incluye el impuesto a las transacciones financieras que la empresa liquida.

Reconocimiento y Medición: Los tributos y aportes a los sistemas de pensiones y de salud se reconocen a su valor nominal menos los pagos efectuados. Su valor nominal corresponde al monto calculado cuando es de cuenta propia, o retenido cuando es por cuenta de terceros, en las fechas de las transacciones.

DINÁMICA DE LA CUENTA 40	
Es debitada por:	Es acreditada por:
<ul style="list-style-type: none"> • El pago de la deuda tributaria, de aportes a los sistemas de pensiones y de salud. • Los pagos a cuenta del impuesto a la renta de cuenta propia. • El importe nominal de los certificados de reintegro tributario recibido. • El IGV acreditable. 	<ul style="list-style-type: none"> • El importe de todos los tributos a cargo de la empresa. • El importe de los tributos retenidos, y aportes al sistema de pensiones. • El IGV facturado. • La venta o aplicación de los certificados tributarios. • Los aportes a los sistemas de pensiones.

Fuente: PCGE versión modificada, publicada en diario oficial de El Peruano el 12 de mayo 2010

▪ **PCGE (p.135) “41 REMUNERACIONES Y PARTICIPACIONES POR PAGAR:**

Agrupar las subcuentas que representan las obligaciones con los trabajadores por concepto de remuneraciones, participaciones por pagar, y beneficios sociales.

Reconocimiento y Medición: Las obligaciones por remuneraciones y participaciones por pagar, tanto para los que representan beneficios a corto o largo plazos, como los beneficios posteriores al retiro de los trabajadores, se reconocen al costo que normalmente es su valor nominal. El importe total de dichos beneficios será descontado de cualquier importe ya pagado. Si existieran importes por pagar en moneda extranjera a la fecha de los estados financieros, éstos se expresarán al tipo de cambio aplicable a las transacciones a dicha fecha.

DINÁMICA DE LA CUENTA 41	
Es debitada por:	Es acreditada por:
<ul style="list-style-type: none"> • El pago de las obligaciones acreditadas a esta cuenta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las remuneraciones por pagar. • Las participaciones por pagar y otras remuneraciones devengadas. • Los beneficios sociales devengados.

Fuente: PCGE versión modificada, publicada en diario oficial de El Peruano el 12 de mayo 2010

▪ **PCGE (p.138) “42 CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES – TERCEROS:**

Agrupar las subcuentas que representan obligaciones que contrae la empresa derivada de la compra de bienes y servicios en operaciones objeto del negocio.

Reconocimiento y Medición: Las cuentas por pagar comerciales se reconocerán por el monto nominal de la transacción, menos los pagos efectuados, lo que es igual al costo amortizado. Las cuentas en moneda extranjera pendientes de pago a la fecha de los estados financieros, se expresarán al tipo de cambio aplicable a las transacciones a dicha fecha.

DINÁMICA DE LA CUENTA 42	
Es debitada por:	Es acreditada por:
<ul style="list-style-type: none"> • Los pagos efectuados a los proveedores. • La disminución de las obligaciones por devoluciones de compras a los proveedores. • Las notas de crédito emitidas por los proveedores. • Los movimientos entre subcuentas, por ejemplo cuando se canjean las facturas por letras. • La diferencia de cambio si disminuye el tipo de cambio de la moneda extranjera. 	<ul style="list-style-type: none"> • El importe de los bienes adquiridos y servicios recibidos de los proveedores. • Los movimientos entre subcuentas, por ejemplo cuando se canjean las facturas con letras. • La diferencia de cambio si se incrementa el tipo de cambio de la moneda extranjera.

Fuente: PCGE versión modificada, publicada en diario oficial de El Peruano el 12 de mayo 2010

2.2.3. Análisis de Estados Financieros

El objetivo del análisis financiero es, por lo tanto, el examen de las condiciones de realización de tal equilibrio, sin embargo, es dificultoso delimitar los movimientos, razón por la cual el análisis financiero recurre normalmente a la contabilidad a fin de obtener las informaciones de carácter financiero.

2.2.3.1. Métodos de Interpretación de datos Financieros:

Ribbeck Charles (2014), en su tesis *“Análisis e Interpretación de Estados Financieros: Herramienta clave para la toma de decisiones en las empresas de la Industria Metalmeccánica del distrito de Ate Vitarte.2013”*, indica que existen 3 métodos:

- a. **Método vertical o estático:** El método vertical se refiere a la utilización de los estados financieros de un período para conocer su situación o resultados; permite evaluar la eficiencia de la empresa en un mismo periodo.
- b. **Método horizontal:** En el método vertical se comparan entre sí los dos últimos períodos, observando los cambios positivos o negativos y

corregir los efectos negativos: También encontramos el control presupuestario ya que en el período que está sucediendo se compara la contabilidad contra el presupuesto.

- c. Método histórico:** En el método histórico se analizan tendencias, ya sea de porcentajes, índices o razones financieras, puede graficarse para una mejor ilustración.

2.2.3.2. Razones Financieras o Ratios financieros

Razones de liquidez	Razones de endeudamiento	Razones de rentabilidad	Razones de cobertura
Se refieren a la facilidad con la que la empresa puede pagar sus cuentas	Indican el monto del dinero de otras personas que usa la empresa para generar utilidades	Permiten a los analistas evaluar las utilidades de la empresa respecto a un nivel determinado de ventas, cierto nivel de activos o la inversión de los propietarios	Evalúan la capacidad de la empresa para cubrir los cargos fijos que resultan de sus deudas

Categorías de las razones financieras

Fuente: Gómez Giovanni. (2015, Febrero 19). Razones financieras para el análisis financiero. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/razones-financieras-analisis-financiero/>

Asimismo, Ribbeck Charles (2014), en su tesis “*Análisis e Interpretación de Estados Financieros: Herramienta clave para la toma de decisiones en las empresas de la Industria Metalmeccánica del distrito de Ate Vitarte.2013*”, describe las razones financieras:

Las razones financieras son indicadores utilizados en el mundo de las finanzas para medir o cuantificar la realidad económica y financiera de una empresa o unidad evaluada, y su capacidad para asumir las diferentes obligaciones a que se haga cargo para poder desarrollar su objeto social. Las razones financieras permiten hacer comparativas entre los diferentes periodos contables o económicos de la empresa para conocer cuál ha sido el comportamiento de esta durante el tiempo y así poder hacer por ejemplo proyecciones a corto, mediano y largo plazo, simplemente hacer evaluaciones sobre resultados pasados para tomar correctivos si a ello hubiere lugar.

1. Razones de Liquidez: Las razones de liquidez permiten identificar el grado o índice de liquidez con que cuenta la empresa y para ello se utilizan los siguientes indicadores:

- a. **Capital neto de trabajo:** Se determina restando los activos corrientes al pasivo corriente. Se supone que en la medida en que los pasivos corrientes sean menores a los activos corrientes la salud financiera de la empresa para hacer frente a las obligaciones a corto plazo es mayor.
- b. **Índice de solvencia:** Se determina por el cociente resultante de dividir el activo corriente entre el pasivo corriente (activo corriente/pasivo corriente). Entre más alto (mayor a 1) sea el resultado, más solvente es la empresa.
- c. **Prueba ácida:** Es un índice de solvencia más exigente en la medida en que se excluyen los inventarios del activo corriente. (activo corriente – Inventarios) /pasivo corriente.

2.2.4. Gestión

De acuerdo al diccionario de la Real Academia Española; gestionar, de gestión, tiene por significado: “Llevar adelante una iniciativa o un proyecto; ocuparse de la administración, organización y funcionamiento de una empresa, actividad económica u organismo”. Por otra parte, Boquera Pérez, (2015) “Planificación y control de empresas Constructoras”, nos menciona que: La gestión en una empresa consiste en planificar, organizar, dirigir y controlar la misma:

Planificar.- Es el proceso por el que se definen los objetivos que debe lograr la empresa y los caminos o formas para conseguirlos, incluyendo la mejor manera de utilizar los recursos necesarios.

Organizar.- Es el proceso mediante el que se distribuyen las tareas o actividades agrupándolas en una estructura formal a la que se dota de los adecuados recursos humanos y materiales. Consiste en disponer y preparar a un conjunto de personas con los medios adecuados, para lograr un fin determinado.

Dirigir.- Es el proceso por el que se guían y motivan a los colaboradores, personas y grupos, con el fin de alcanzar los objetivos marcados.

Controlar.- Es el proceso por el que se comprueba si lo que ha sucedido

realmente está de acuerdo con los objetivos o estándares prefijados.

La planificación, la organización, la dirección y el control, es decir, la gestión tiene muchos aspectos comunes para todas las empresas, sin embargo, otros son específicos del sector al que pertenecen, varían con el tamaño o hay que adaptarlos al entorno de las mismas. (P.18).

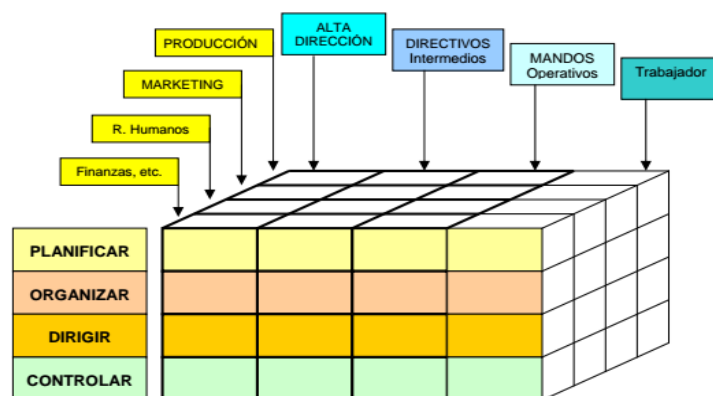
2.2.4.1. La matriz de la gestión

Del mismo modo, Boquera Pérez, (2015) “Planificación y control de empresas Constructoras”. *Dice*: Los directivos y mandos de la empresa, según su posición en la misma, tienen responsabilidades diferentes:

- La alta dirección está constituida por las personas que ocupan el nivel superior o “de alta dirección” y son las responsables del conjunto de la empresa.
- Los directivos intermedios son los responsables de los diversos departamentos o divisiones de la empresa.
- Los mandos operativos son los responsables directos de la producción de los bienes y servicios (productos), un mando operativo no manda a ningún otro mando.

Cada uno de ellos gestiona la parte de la empresa de la que es responsable y en ella debe ejecutar las funciones de planificar, organizar, dirigir y controlar. Estas funciones son realizadas incluso por el trabajador sin mando alguno en su actividad cotidiana. (p.19).

Gráfico 2. La Matriz de Gestión



Fuente: Boquera Pérez, (2015) “Planificación y control de empresas Constructoras”.

2.2.4.2. Organización: estructura y áreas funcionales básicas

Boquera Pérez, (2015) “Planificación y control de empresas Constructoras”. En la estructura se realiza una división de las actividades o trabajos de la empresa y se coordinan de forma que, por sinergia, la actividad global sea superior a la suma de las actividades individuales realizadas por sus miembros, con el fin de conseguir los objetivos propuestos eficaz y eficientemente.

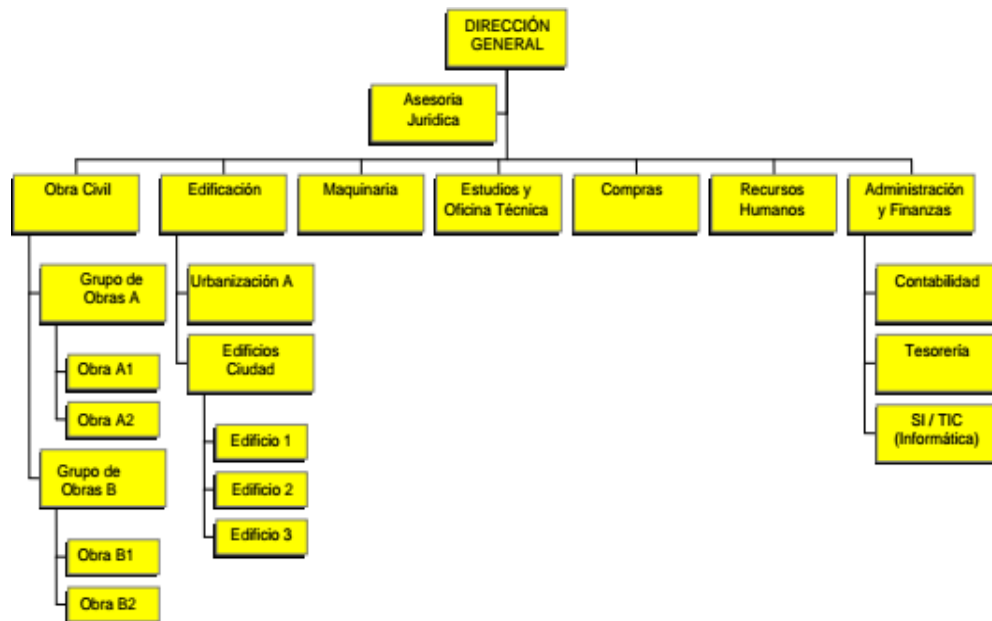
La estructura se puede representar mediante un organigrama que es un modelo gráfico en el que se ven claramente tres de sus principales características:

- La jerarquía que indica la dependencia de cada empleado (el subordinado o mejor colaborador), respecto a otro (el jefe, directivo o mando).
- La amplitud de control que es el número de colaboradores que dependen del mismo jefe o mando. Su número es variable, aunque los expertos aconsejan que esté alrededor de 7 u 8.
- La división de las actividades que se puede efectuar atendiendo a diversos criterios: Funcional, Geográfico, Por productos (bienes o servicios), Por proyectos o procesos y Por clientes

Cada una de las divisiones realizadas de las actividades de la empresa está representada por un cuadro en el organigrama. En los niveles más altos existen departamentos, obras, etc., que agrupan a varias de las unidades más pequeñas como las secciones, los tajos de obra, etc.

La estructura y su representación gráfica, el organigrama, se amplía hasta el nivel más bajo que se considera adecuado. Habitualmente se representa la estructura general de una empresa hasta el nivel de departamento y luego el organigrama de cada departamento, u otra subdivisión más baja, por separado. (p. 20-21)

Gráfico 3. Organigrama de una Empresa Constructora



Fuente: Boquera Pérez, (2015) “Planificación y control de empresas Constructoras”.

2.2.5. Empresas Constructoras

Según Tantalean Iván (2012) en su monografía “*La industria de la Construcción en el Perú*”, nos menciona: Como industria de la construcción se entiende no sólo la actividad de los constructores, sino también desde los profesionales proyectistas hasta los productores de insumos para la construcción. Es decir, que ya sea de manera directa o indirecta, la industria de la construcción genera miles de puestos de trabajo.

El desarrollo de la actividad de la construcción civil ha determinado una muy particular forma de organizar la actividad de construcción misma, y por ello una forma especial de organizar el trabajo. La peculiaridad de esta actividad radica en aspectos tales como: la necesidad de especialización, capacitación y habilitación, el desplazamiento o la ubicación relativa y el tiempo de duración de los servicios.

D. Leg. N°727. La misma norma nos dice: "Se considera trabajador del régimen de construcción civil a toda persona natural que realiza una labor de construcción para otra persona natural o jurídica dedicada a la construcción, con relación de dependencia y a cambio de una remuneración".

El contrato de trabajo dentro del régimen de construcción civil no requiere de ninguna formalidad como: escrituraria, comunicación, autorización, ni registro por o ante la autoridad administrativa de trabajo. Además, el contrato de trabajo se extingue por las mismas causales que afectan la existencia de cualquier otro contrato de trabajo.

Así, recurrimos a la Ley de productividad y competitividad laboral, para determinar las causales de extinción. Un aspecto a tener en cuenta es que: por la presencia de las particularidades tan propias de la actividad de la construcción civil, sobre todo la temporalidad, han determinado que la estabilidad en el trabajo sea relativa, en el sentido de que sólo se le garantiza mientras dure su labor para la que el trabajador fue contratado. Esta posición es ratificada por nuestros tribunales en la medida que consideran que los trabajadores de construcción civil por la naturaleza eventual de su actividad, no están sujetos a las normas de estabilidad laboral, limitándose ese derecho durante la ejecución de la labor específica que realizan. (R.T.T de 15.12.78, Expediente N° 313-78). Además, como consecuencia de la temporalidad de los servicios y la naturaleza también temporal de las obras que ejecutan los trabajadores de construcción civil, no le son aplicables las normas sobre periodo de prueba del régimen laboral común, no habiéndose previsto tampoco en el régimen especial de construcción disposición alguna sobre este tema. Esta es la razón por la cual los ingenieros de obra autorizan la desvinculación de cualquier trabajador de construcción civil cada fin de semana. Ahora bien, no olvidemos que; se encuentran comprendidos en el régimen laboral de construcción civil los trabajadores obreros que, en sus respectivas categorías, prestan servicios en la actividad constructora. (D. Leg. N° 727). En los aspectos no contemplados, son aplicables a los trabajadores de construcción civil las normas generales de la legislación laboral vigente.

Concluimos que la empresa constructora: Es un sector de importancia dentro de la economía de un país, tienen características diferentes a otro tipo de sectores industriales, Algunas diferencias entre la construcción y otros sectores industriales:

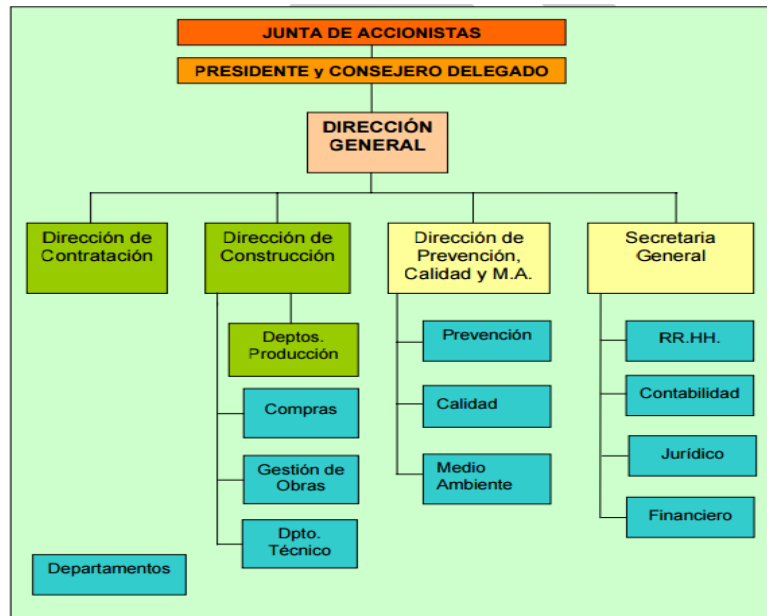
Gráfico 4. Diferencia entre la Construcción y en Otros Sectores Industriales

En la construcción:	En otros sectores industriales:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se producen productos diferentes, sobre pedido. ▪ Cada producto se realiza una sola vez. ▪ Hasta el final no se conoce cómo será el producto ni su precio exacto. ▪ Los procesos productivos son heterogéneos. ▪ Es difícil "mecanizar" los procesos productivos, lo que implica gran cantidad de mano de obra. ▪ La producción se realiza en muchos sitios y en circunstancias distintas. El centro de producción es nómada. ▪ La actividad comienza y se acaba multitud de veces. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se producen productos idénticos u homogéneos, sobre pedido o para almacenar y vender después. ▪ Los productos se realizan en serie, muchos iguales. ▪ Se conoce con anticipación como es el producto y su precio ▪ Los procesos productivos son concretos y especializados. ▪ Los procesos están muy mecanizados, menos cantidad de mano de obra. ▪ La producción se realiza en el mismo sitio y en circunstancias iguales. ▪ Existe una continuidad temporal en la producción.

Fuente: Boquera Pérez, (2015) "Planificación y control de empresas Constructoras".

2.2.5.1. Organización de una Empresa constructora

Fernández José (2007) en su monografía "Módulo 10: La empresa constructora", nos menciona: La estructura organizativa tipo de las empresas constructoras, y los procesos que existen dentro de ellas, desde la fase de contratación hasta la entrega final de la obra construida y su garantía. Una de las labores de los directivos pasará por la supervisión de los distintos procesos que estén bajo su mando, para lo cual será absolutamente necesario un profundo conocimiento de los mismos. En el ánimo de enmarcar el funcionamiento de una empresa constructora, a continuación, podemos ver un organigrama tipo, pudiéndose presentar múltiples variaciones en orden a hacer compatible la estrategia de la empresa con su organización: (P.4).

Gráfico 5. Estructura Organizativa de Empresas constructoras

Fuente: Fernández José (2007), monografía "Módulo 10: La empresa constructora"

2.2.5.2. Tipos de Empresa constructora

En el sector construcción se pueden distinguir cuatro tipos principales de empresas:

- **Contratistas Generales**

Estas empresas se dedican a la construcción, reforma y reparación de edificios y estructuras de ingeniería civil tales como: viviendas, carreteras, aeropuertos, puertos y otros sistemas de acondicionamiento hídrico, sistemas de riego, redes de alcantarillado y otras. Estas empresas también se pueden dedicar a las actividades de preparación del terreno, tales como: demolición de edificios y otras estructuras, limpieza del terreno de construcción, a la perforación, nivelación, movimiento de tierras, excavación, drenaje y demás acciones de preparación de terreno y la venta de materiales procedentes de las estructuras demolidas. La ejecución de partes de obras puede encomendarse a subcontratistas o contratistas especializados.

- **Contratistas Especializados**

Estas empresas sólo se dedican a la construcción de parte de los trabajos de construcción de un proyecto, 18 abarca las actividades de instalación de plomería, calefacción y aire acondicionado, antenas, sistemas de alarma y otros relacionados con el acondicionamiento de edificios, la terminación de edificios: revestimiento de pisos y paredes, carpintería final, pintura y otros. Estas empresas también se pueden especializar en colocación de concreto, perforación de pozos, instalación de andamios, encofrados, etc.

- **Proyectistas y Consultores**

En este grupo se encuentran las actividades de elaboración de proyectos completos de edificación y obras de ingeniería civil, proyectos de arquitectura y consultoría sobre temas especiales; también se pueden dedicar a la dirección y/o supervisión de obras de construcción.

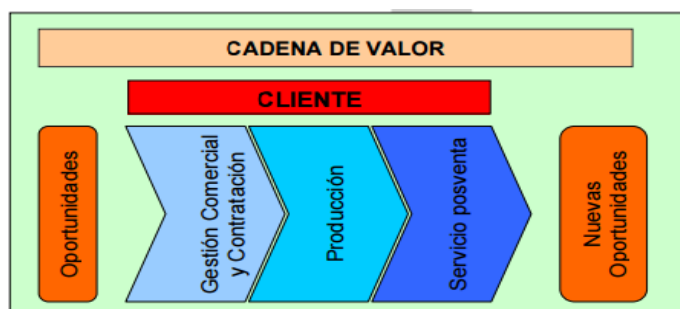
- **Actividades Industriales afines al sector**

En este grupo se pueden incluir a empresas dedicadas a la fabricación de cemento, concreto, elementos prefabricados, productos metálicos para uso estructural, etc.

2.2.5.3. Los procesos de una empresa constructora: desde la licitación a la ejecución

Fernández José (2007) en su monografía “Módulo 10: La empresa constructora” Los principales procesos en cualquier empresa constructora, independientemente del ámbito de actuación donde desenvuelven su actividad, y atendiendo a la cadena de valor del sector, son los siguientes:

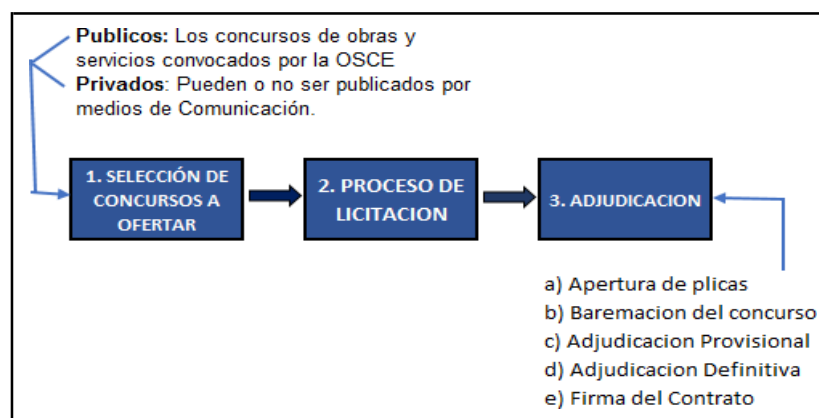
Gráfico 6. Cadena de Valor



Fuente: Fernández José (2007), monografía “Módulo 10: La empresa constructora”

- **Contratación.** Dada su importancia, las labores de gestión comercial y contratación habitualmente quedan englobadas en un departamento con rango de Dirección: La Dirección de Contratación. Una de las principales diferencias de la construcción respecto de otros negocios, y que supone cierta analogía con el sector servicios, es que la fabricación del producto “obra” se realiza bajo pedido, de modo que la “obra” debe estar vendida antes de su comienzo. Además de lo anterior, las empresas constructoras, salvo casos muy particulares, no pueden “almacenar” la fabricación, aspecto que crea importantes tensiones de adecuación de la oferta a la demanda. Estas razones son las que hacen que la contratación sea un proceso básico en cualquier empresa constructora, ya que, sin contratación, no existe actividad. Además, el ritmo de contratación debe permitir una adecuación continuada en el tiempo de la capacidad de la empresa a la demanda obtenida. Dentro de la contratación hay que distinguir entre contratación pública y contratación privada. A partir de este momento nos referiremos principalmente a la contratación pública, debido a su mayor importancia y complejidad. Dentro del proceso de contratación distinguimos las siguientes fases:

Gráfico 7. Fases del Proceso de Contratación

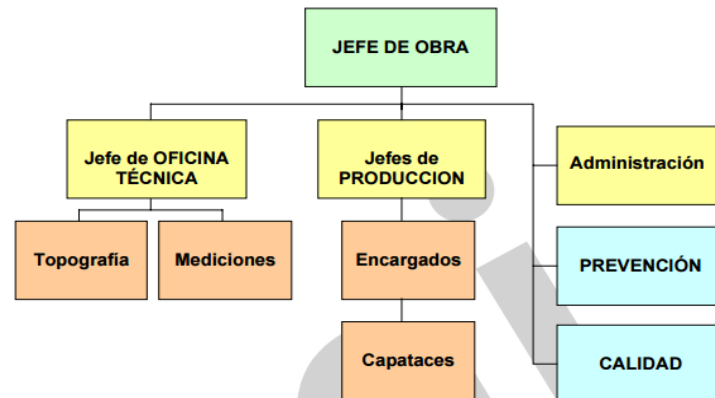


Fuente: Información de Fernández José (2007) en su monografía “Módulo 10: La empresa constructora”.Elaboración Propia

- **Producción.** Una vez firmado el contrato, comienza la fase de ejecución de las obras, cuya responsabilidad recae en la Dirección de Contratación, cuyo proceso puede resumirse en las siguientes fases:

- A. Designación del equipo técnico de la obra: lo primero a realizar es la designación de las personas que van a conformar el equipo de obra. Deben proveerse los medios humanos necesarios para llevar a buen término la ejecución de la obra contratada. A continuación, se muestra un organigrama tipo de una obra:

Gráfico 8. Organigrama de Obra



Fuente: Fernández José (2007), monografía "Módulo 10: La empresa constructora"

- B. Comunicación a los distintos departamentos de apoyo de la empresa.
- C. Estudio previo del proyecto, la oferta y el contrato, las cláusulas.
- D. Redacción con la colaboración del departamento de Prevención del Plan de Seguridad y Salud y entrega a la propiedad para su oportuna aprobación (requisito imprescindible).
- E. Apertura del Centro de Trabajo una vez aprobado el plan de seguridad y firmado el aviso previo.
- F. Comunicación a las compañías suministradoras de las obras a ejecutar, con el fin de recibir información acerca de las posibles afecciones de servicios existentes.
- G. Gestiones para la obtención de los preceptivos seguros que, o bien se consideren necesarios, o bien se exijan en base al Pliego de Cláusulas Administrativas del concurso o en la propia normativa en vigor. Estos seguros son, además de seguro de Responsabilidad Civil, el Seguro todo riesgo construcción, el Seguro Decenal, etc.

H. Redacción y aprobación del Plan de Calidad y Medio Ambiente.

I. Organización previa de la obra:

- Planteamiento inicial: previsión de recursos para el inicio
- Gestión y obtención de permisos y licencias
- Gestión y contratación de las instalaciones generales
- Organización de áreas y medios para el acopio
- Definición de instalaciones específicas
- Organización del suministro y recepción de materiales
- Planificación técnica y planificación económica

J. Gestión de compras y subcontratos. Este aspecto es fundamental en la gestión de obras, ya que los proveedores, subcontratistas e industriales representan un 75% del coste de una obra, lo que indica la importancia de las compras.

K. Gestión de los contratos con nuestro cliente y colaboradores. En este sentido, debe conocerse el alcance de los contratos firmados, tanto los mercantiles con proveedores y subcontratistas, como los que se refieren a la Ley de Contratos de las Administraciones Públicas.

L. Ejecución propiamente dicha de la obra.

M. Relaciones con la propiedad o con la Dirección Facultativa de la obra.

- **Servicio posventa.** Por último, en el servicio posventa, se incluyen las labores de puesta en marcha y garantía de las obras ejecutadas. Constituye un proceso más de las empresas constructoras incluido en su cadena de valor que, sin embargo, no suele considerarse estratégico. Esta situación provoca que este proceso sea desatendido en buena medida por parte de los directivos de las empresas, lo que provoca a medio plazo graves perjuicios, tanto de imagen, como económicos derivados de las reclamaciones de los clientes y/o usuarios. Por tanto, es importante valorar la importancia de este proceso, del mismo modo que se pone máximo

interés en los procesos de contratación y producción de las obras contratadas. Actualmente, y como solución a esta situación, existe una tendencia encaminada a externalizar este servicio, sobre todo en lo relativo a edificación residencial. (P. 5-12)

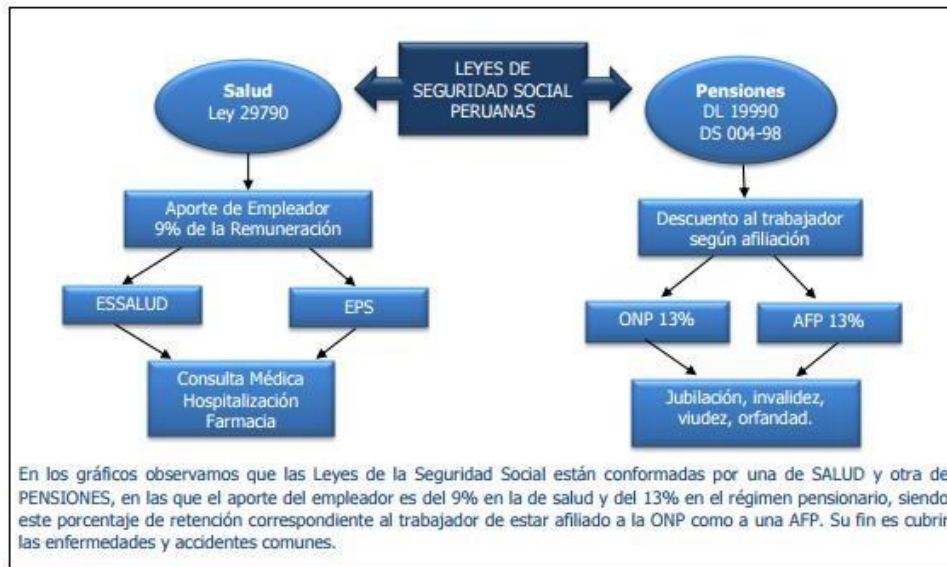
2.2.5.4. Legislación laboral - empresas constructoras

La legislación Laboral en construcción civil constituye uno de los enclaves dentro del ordenamiento Laboral Peruano. En el Perú, podemos encontrar las siguientes leyes:

- **Decreto Supremo 003-97-TR Ley de Productividad y Competitividad Laboral (LPCL).** Esta Ley describe el marco general de las relaciones a nivel privado entre ambos sujetos, el trabajador y empleador. Su aplicación es de supletoria de determinadas leyes específicas dentro del sector construcción, los artículos pertinentes en el tema de la Construcción Civil son los que aluden a las horas laborales, los derechos que poseen los trabajadores, la imposibilidad de despido arbitrario, la posibilidad de que en el régimen de construcción civil se considere como un solo paquete una cantidad de obras, es decir, que los contratistas pueden celebrar múltiples contratos de obra, en los cuales emplearán a los mismos obreros (o al mismo sindicato) y podrán remunerarlos como si todo ese conjunto fuera una sola obra.
- **Ley 15522 Comprendiendo dentro del régimen de construcción con modalidades propias, a los trabajadores en obras hidroeléctricas y afines.** Esta ley establece que los trabajadores de las obras hidroeléctricas y afines serán comprendidos en el régimen especial de la construcción civil.
- **R.M. 51-96-TR.** Adecuación de la Negociación Colectiva de los trabajadores de construcción civil a los alcances de la ley de Relaciones Colectivas de Trabajo

- **D. S. 001- 98- TR: Normas Reglamentarias Relativas a Obligación de los empleadores de llevar Planillas de Pago.** Aplicable en sus artículos 4 y 17 que establecen Planillas de Pago especiales para los trabajadores de Construcción Civil, las cuales reúnen ciertos requisitos adicionales a las Planillas comunes como, por ejemplo, la posibilidad antes comentada de considerar un conjunto de obras como una sola, el consignar el número de trabajadores empleados y citar las horas hombre respectivas, describir el tipo de construcción realizada y el valor de las mismas (si se trata de obras para el estado deberá señalar el número de registro correspondiente y a que licitación pertenece, además de señalar si se cumplió con los plazos establecidos).
- **Resolución Jefatura N.º 161-2001-Jefatura/ONP.** Exoneran a trabajadores de Construcción Civil del Procedimiento de Inscripción y permanencia en el Sistema Nacional de Pensiones y de Declaración Jurada referidos al Sistema Privado de Pensiones.
- **Decreto Supremo N.º 003 98 SA.** Aprueban normas técnicas del seguro complementario de trabajo de riesgo.
- **Decreto Supremo 009-97- SA.** Reglamento de la Ley de Modernización de la Seguridad Social en Salud
- **Decreto Ley 25593 Ley de Relaciones Colectivas de Trabajo.** Esta Ley determina el régimen, en el cual los empleadores y los trabajadores negocian las condiciones básicas para el desempeño de las labores de trabajo. Las principales normas de esta ley hacen referencia a la relativización del Derecho a la Libertad Sindical y el Derecho de Huelga, pese a que el Perú ha firmado diferentes convenios internacionales al respecto. El aspecto más controversial de esta ley radica en que prácticamente ha desaparecido la negociación con gremios por rama de producción, favoreciendo la negociación con gremio de empresa. Estas medidas afectan directamente a la Construcción Civil, en cuanto ellos no pueden entablar negociaciones directas, sino están unidos con otros gremios relacionados al sector construcción.

- **Decreto Ley 19990: El Gobierno revolucionario crea el Sistema Nacional de Pensiones de la seguridad Social.** Establece que la edad para la jubilación será de 55 años, siempre y cuando se cumpla con una aportación de 15 años o un mínimo de 05 en los últimos 10 años anteriores a la contingencia. Esta ley será de aplicación para aquellos asegurados que al 18 de diciembre de 1992 reúnan los requisitos de edad y aportaciones.
- **Decreto Ley 25967: Modifican el goce de Pensiones de Jubilación.** Establece que la edad de jubilación sigue siendo 55 años, pero exige 20 años de aportación o un mínimo de 05 años en los últimos 10 años anteriores a la contingencia. Será de aplicación para los asegurados que no cumplan con los requisitos establecidos por el decreto de Ley 19990.
- **RS 059-2000/SUNAT: Aprueba Formularios para declaración y pago de contribuciones a la seguridad social de entidades empleadoras de trabajadores del hogar y asegurados de Regímenes Especiales.** Esta norma aprobó los formularios para la Declaración de aportes de los Regímenes especiales de Seguridad Social, entre ellos los trabajadores de Construcción Civil.
- **Ley 26790: Ley del Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo.** Esta ley determina la contratación de un Seguro adicional para determinadas actividades que son consideradas de riesgo o que pueden generar enfermedades de trabajo –aunque la ley no profundiza este tema– es un seguro estatal, puesto que las pensiones, prestaciones, etc. serán facilitadas por ESSALUD, aunque no se descarta que los empleadores pueden contratar una empresa aseguradora privada.



Fuente: Centro de Prevención de Riesgo del trabajo-CEPRIT, Boletín ESSALUD (abril 2016)

- **Decreto Supremo N.º 012-2001-PCM.** Esta ley entra a tallar aquí en cuanto será el Derecho Administrativo, el que regule las modalidades de contratación que posee el Estado para la construcción de obras públicas, en las cuales la presencia de los obreros de Construcción Civil resulta vital.
- **Ley 29783 SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO**
El 20 de agosto del 2011 entró en vigencia la Ley N.º 29873 de Seguridad y Salud en el trabajo. El objeto de la ley es promover una cultura de prevención de riesgos laborales en el país. Esta ley especifica que el empleador está obligado a garantizar condiciones que protejan la vida, salud y bienestar de los trabajadores y asumir las implicancias económicas, legales y otras a consecuencia de un accidente o enfermedad que sufra el trabajador en el desempeño de sus funciones o a consecuencia del mismo. Esta ley es aplicable a todos los sectores económicos y de servicios. Comprende a todos los empleadores y los trabajadores bajo el régimen laboral de la actividad privada, trabajadores y funcionarios de sector público, trabajadores de las Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional, y trabajadores por cuenta propia. Exámenes médicos y Capacitación en Seguridad y Salud (Artículo 49), practicar exámenes médicos antes, durante y al término de la relación laboral a los trabajadores, acordes a los riesgos a los que están expuestos a sus labores, a cargo del empleador.

Garantizar, oportuna y apropiadamente, capacitación y entrenamiento en seguridad y salud en el centro y puesto de trabajo: al momento de la contratación, cualquiera sea la modalidad o duración, durante el desempeño de su labor; y cuando se produzcan cambios en la función o puesto de trabajo o tecnología.

- **Resolución Ministerial Nº 312-2011/MINSA**

El empleador debe asegurar la presencia de un Médico Ocupacional mínimamente por seis horas de permanencia diaria por cinco días a la semana cuando en el ambiente de trabajo existan 200 ó más trabajadores incluyendo los de servicios de terceros y de forma semipresencial o externo mínimamente por cuatro horas diarias dos veces por semana cuando en la empresa y/o en el ambiente de trabajo existan menos de 200 trabajadores incluyendo los servicios de terceros.

- **La Ley N.º 29783**

Introdujo una disposición complementaria modificatoria al Código Penal incorporando al Artículo 168-A atentado contra las condiciones de seguridad e higiene industriales lo siguiente:

- El que, infringiendo las normas de seguridad y salud en el trabajo y estando legalmente obligado, no adopte las medidas preventivas necesarias para que los trabajadores desempeñen su actividad, poniendo en riesgo su vida, salud o integridad física, será reprimido con pena privativa de libertad no menor dos años ni mayor de cinco años
- Si, como consecuencia de una inobservancia de las normas de seguridad y salud en el trabajo, ocurre un trabajo con consecuencias de muerte o lesiones graves, para los trabajadores o terceros, la pena privativa de libertad será no menor de cinco años ni mayor de 10 años.

Indemnizaciones por daños a la Salud en el Trabajo (Artículo 53)

El incumplimiento del empleador del deber de prevención genera la obligación de pagar las indemnizaciones a las víctimas, o a sus

derechohabientes, de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales.

El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo determina el pago de la indemnización respectiva en el caso en se haya comprobado fehacientemente del daño del trabajador.

SUNAFIL LEY N.º 29981

Organismo técnico especializado responsable de promover, supervisar y fiscalizar el incumplimiento de la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo por los empleadores.

2.2.5.5. Ley General de Sociedades

Ley de Sociedades N° 26887.- Título Segundo – Administración de la Sociedad

CAPÍTULO I - DISPOSICIÓN GENERAL

Artículo 152.- Administradores

La administración de la sociedad está a cargo del directorio y de uno o más gerentes, salvo por lo dispuesto en el artículo 247.

CAPÍTULO II – DIRECTORIO

Artículo 153.- Órgano colegiado y elección

El directorio es órgano colegiado elegido por la junta general. Cuando uno o más clases de acciones tengan derecho a elegir un determinado número de directores, la elección de dichos directores se hará en junta especial.

Artículo 176.- Obligaciones por pérdidas

Si al formular los estados financieros correspondientes al ejercicio o a un período menor se aprecia la pérdida de la mitad o más capital, o si debiera presumirse la pérdida, el directorio debe convocar de inmediato a la junta general para informarla de la situación.

Si el activo de la sociedad no fuese suficiente para satisfacer los pasivos, o si tal insuficiencia debería presumirse, el directorio debe convocar de inmediato a la junta general para informar de la situación; y dentro de los

quince días siguientes a la fecha de convocatoria a la junta debe llamar a los acreedores y, solicitar, si fuese el caso, la declaración de insolvencia de la sociedad.

Artículo 190.- Responsabilidad

El gerente responde ante la sociedad, los accionistas y terceros, por los daños y perjuicios que ocasione por el incumplimiento de sus obligaciones, dolo, abuso de facultades y negligencia grave.

El gerente es particularmente responsable de estos puntos:

1. La existencia, regularidad y veracidad de los sistemas de contabilidad, los libros que la ley ordena llevar un ordenado comerciante
2. El establecimiento y mantenimiento de una estructura de control interno diseñada para proveer una seguridad razonable de los activos de la sociedad estén protegidos contra uso no autorizado y que todas las operaciones son efectuadas
3. La veracidad de las informaciones que proporcione al directorio y la junta general
4. El ocultamiento de las irregularidades que observe en las actividades de la sociedad
5. La conservación de los fondos sociales a nombre de la sociedad
6. El empleo de los recursos sociales en negocios distintos del objeto de la sociedad
7. La veracidad de las constancias y certificaciones que expida respecto del contenido de los libros y registros de la sociedad
8. Dar cumplimiento en la forma y oportunidades que señala la ley a lo dispuesto en los artículos 130 y 224; y,
9. El cumplimiento de la ley, el estatuto y los acuerdos de la junta general y del directorio.

2.2.6. Políticas y Procedimientos

Harrington, H, (1994), cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a este y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar

resultados definitivos., (P. 9).

Procesos de la empresa

Según Harrington (1994), un proceso de la empresa consiste en un grupo de tareas lógicamente relacionadas que emplean los recursos de la organización para dar resultados definidos en apoyo de los objetivos de la organización. (P. 10).

¿Qué es el manejo de los procesos de la empresa?

Según Harrington (1994), es una metodología que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de dirigir sus procesos. Esta metodología ataca el corazón de los problemas. (P.23).

2.2.6.1. Objetivos del manejo de los procesos de la empresa

De igual forma, Harrington (1994) nos dice que el principal objetivo consiste en garantizar que la organización tenga procesos que:

- Eliminen los errores.
- Minimicen las demoras.
- Maximicen el uso de los recursos humanos, tecnología, entre otros.
- Promuevan el entendimiento.
- Sean fáciles de emplear.
- Sean amistosos con el proveedor
- Sean adaptables a las necesidades cambiantes de la empresa.
- Proporcionen a la organización una ventaja competitiva.
- Reduzca el exceso de personal. . (P. 23).

2.2.6.2. Relación con las políticas de cuentas por pagar

Para Bautista (2005), la palabra “política” tiene en el lenguaje usual corriente una significación muy alta y variada. De un modo muy general podemos decir que con ella se quiere designar la actividad dirigida a

conseguir el objetivo propuesto teniendo como criterio la fiabilidad y la prudencia. Esta amplitud de resultado se refleja directamente al tratar de determinar en concepto político (p.554)

2.2.6.3. Tipos de políticas de cuentas por pagar

Brachfield P. (2008) señala que una política puede definirse como un curso general de acción para situaciones concurrentes encaminadas a alcanzar los objetivos establecidos. En otras palabras, es una regla que norma la actuación y que acatándola, permite lograr los fines presupuestados. Las políticas se establecen de acuerdo con el objetivo de la empresa y con los objetivos departamentales. En ocasiones la responsabilidad de su formulación recaerá en la alta gerencia, pero con mayor frecuencia serán el gerente de crédito y su personal los que desempeñen un papel activo en la determinación de las políticas, debiendo también intervenir y ser consultados los jefes de otros departamentos afectados. (p.100).

2.2.7. FODA

Según Turmero Iván (2015), en su monografía “Optimización del procedimiento de pagos de nóminas en el sistema administrativo, contable y financiero en Sacofigo”; indica que el FODA es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de programas y proyectos. El FODA. Se representa a través de una matriz de doble entrada, llamada matriz FODA, en la que el nivel horizontal se analiza los factores positivos y los negativos. Ponce (2006) define la Matriz FODA como «el análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas». También, es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada.

Entonces, las cuentas por pagar que, en concepto general, son las obligaciones contraídas con proveedores y terceros, corresponden a las

obligaciones contraídas por la entidad a favor de terceros, proveedores, acreedores y entidades públicas (SUNAT, ESSALUD, ONP, AFP, etc.). Estas deberán ser muy tomadas en cuenta a la hora de llevar a cabo sus cancelaciones y tal situación obliga a la empresa a establecer sus fortalezas y debilidades; además de sus posibles oportunidades.

Gráfico 9. Matriz FODA

Matriz FODA	Fortalezas (F) Realizar un listado de las fortalezas	Debilidades (D) Realizar un listado de las debilidades
Oportunidades (O) Realizar un listado de las oportunidades	Estrategias FO Usar fortalezas para tomar ventaja de las oportunidades	Estrategias DO Superar debilidades tomando ventaja de las oportunidades
Amenazas (A) Realizar un listado de las amenazas	Estrategias FA Usar fortalezas para evadir amenazas	Estrategias DA Minimizar debilidades y las evitar amenazas

Fuente: Colmenares Adrián (2013)

CAPÍTULO III

ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

3.1. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

A. Asesoramiento Gerencial para mejorar la administración de la empresa y toma de decisiones

En vista de los problemas que tiene la empresa con el estilo gerencial en que el impera, el cual existe una mala relación entre jefe y empleado, esta clase de gerentes aumenta en un 20% la rotación de personal, generando bajas en la productividad y gastos innecesarios en capacitación y contratación. Es difícil evitar estos jefes autoritarios en la organización, más aun si estos son los dueños y jefes a la vez, si bien pueden existir procesos de reclutamiento y selección muy sólidos basados en una clara planeación estratégica y en gestión de recursos humanos por competencias, este problema escapa a los lineamientos que estaban propuestos, pues las decisiones mismas de estos reclutamientos pueden caer también en la decisión de una solo persona.

La pregunta aquí es resolver ¿cómo puedo hacer si ya cuento con un jefe autoritario en mi organización? La primera alternativa es utilizar la retroalimentación, enfocándonos no en la persona, sino en las conductas que es necesario cambiar o mejorar, proponiendo a la vez alternativas plausibles de ser realizadas y qué con cierta frecuencia sean examinadas a través de una evaluación Sin embargo, antes de aplicar esta útil herramienta, es necesario contar con el compromiso del jefe, debido a que si no hay voluntad de cambio es poco lo que se puede lograr.

Finalmente, tenemos que si luego de aplicar las herramientas necesarias y fortalecer el desarrollo de las competencias más débiles, no contamos con un cambio de actitud, entonces nos encontraremos ante una situación de incompatibilidad, es decir que las competencias del jefe, así como su estilo

directivo no se adecuan a las competencias que requiere la compañía. Si ya estamos seguros que proporcionamos todas las oportunidades que estuvieron a nuestro alcance y que respaldamos el proceso de cambio, sin obtener los resultados que esperábamos, entonces es el momento de pensar en una estrategia, que a la larga debería ser beneficioso no solo para el personal sino para la compañía en general.

Es importante mencionar que en la gestión de las organizaciones, además de las actividades que tienen por objeto satisfacer los objetivos propuestos, también hay que llevar a cabo otras actividades que sirven para dar cumplimiento a las obligaciones contraídas o normativas. Cumplir con las obligaciones forma parte de la responsabilidad social, es decir, del compromiso que la organización tiene con la sociedad y, de acuerdo con cada tipo de compromiso, para con cada grupo de interés (stakeholders).

Algunas obligaciones tienen carácter legal, y suponen un compromiso con la administración pública y la sociedad en general, y hacia algunos grupos de interés que quedan amparados y sus derechos protegidos por el marco legal. Otras obligaciones tienen un carácter comercial o contractual, y forman parte de los compromisos que una organización adopta en el marco de su funcionamiento y la relación con sus grupos de interés, muy singularmente clientes y proveedores, o por supuesto, accionistas y trabajadores en lo que sean acuerdos no sujetos a obligación legal.

Ahora bien, para cualquier empresa sería disponer de un control de sus incumplimientos o área de cumplimiento límite es fundamental, ya que es evidente que una empresa el incumplimiento de sus obligaciones, lo puede hacer conscientemente. Puede que no tenga alternativa o que sí, puede que se lo haya encontrado. Lo importante es que valore las consecuencias, que valore cómo y a quién debe informar, que tenga un plan para superar la situación, o en su caso que pueda justificar la circunstancia.

En el caso puntual de la administración de la empresa E. Reyna C. S.A.C. Contratistas Generales, desde el punto de vista de gestión responsable, esta no cumple y está consciente de ello. La empresa se está gestionando de forma mediocre, ya que no se ha preocupado de tener un conocimiento de los marcos que le afectan, no tienen sistema de monitoreo del cumplimiento que quizá incluso no tiene una relación clara de cuáles son los compromisos a que tendría que hacer frente.

La práctica de la responsabilidad social empresarial es una pieza clave en la medida que ello afecte a las estrategias de comunicación de las empresas sobre su compromiso en los consumidores y tener una influencia positiva sobre las actividades hacia la empresa, su imagen y su reputación.

B. Determinar en qué medida influyó el control de las cuentas por pagar para mejorar la gestión en la empresa E Reyna C. S.A.C. Contratistas Generales

Para dar solución a la problemática presentada en la casuística propuesta a las mejoras de la gestión de pago de la empresa E Reyna C S.A.C. Contratistas Generales, es necesario tener en cuenta las siguientes medidas:

- a) Estructurar un organigrama de jerarquía con profesionales aptos para tomar control de las tareas del día a día en la empresa. Uno de sus declives es que tiene el personal que sólo tomó la responsabilidad del área por con los pasos del tiempo lo que ello implica el desconocimiento la teórico de una y la actualización continua que se tiene en la contabilidad tributaria y financiera. La empresa tiene una estabilidad de 38 años en el mercado lo cual ha pasado varias experiencias como la Recesión, la Hiperinflación, las modificaciones de los gobiernos pasantes, es conocer de fondo al personal que asume el trabajo en el área. La modificación inmediata en el organigrama general contratando a profesionales, como se vio en la casuística la empresa cuenta con liquidez corriente para poder enfrentar sus obligaciones más exigibles. La empresa tiene un fuerte patrimonio estructural sostenible con un capital de trabajo de variación de

S/. 2 726,415 del año 2015 y del año 2014, lo cual la empresa demuestra confianza en las entidades financieras en apalancamiento financiero con una variación de 0.14 a comparación de 0.56 para el año 2014, eso demuestra que la empresa cuenta con grandes inversiones.

- b) Fijar un plazo de tiempo para los pagos puntuales, es decir que la empresa debe implementar dos fechas de pago de cada mes para sus obligaciones a corto plazo, los más exigibles, como son, los Fraccionamientos con la SUNAT, Ministerio de Trabajo, las multas e intereses implicadas por los pagos de destiempo a las mismas. Con la finalidad de reflejar ambos escenarios se ha visto conveniente reflejar el Estado de Situación Financiera y Estado de Resultado con los respectivos análisis en la Liquidez y en la Gestión o actividad actual para luego mostrar un Estado Financiero de la empresa referida, con los ajustes que se deberían realizar mejorando la Gestión y las políticas de cuentas por pagar.
- c) Apertura una cuenta de Ahorro con una tasa de interés preferencial y plazo fijo de 6 meses, como cliente en su entidad financiera ganar intereses como se ve en el siguiente cuadro:

Cuadro 4. Apertura Cuenta de Ahorros – referencial

BANCO DE COMERCIO			
	REFERENCIA	TASA	IMPORTE GANADO
Efectivo y Equivalente de Efectivo	2,000,000	6.23%	124,600.00
Inmueble Maquinaria y Equipo (Neto)	5,364,474	2.45%	131,429.61
Cuentas por Cobrar Comerciales	3,405,068	3.07%	104,535.59

Fuente: Elaboración Propia

Los montos, las tasas y los plazos son referenciales, invertir el Efectivo, vender las maquinarias que ya no tienen uso absoluto y las cuentas por cobrar.

C. Determinar que políticas o procedimientos se debería rediseñar o implementar, respecto a las Cuentas por Pagar, para mejorar la gestión en la empresa E. Reyna C. S.A.C. Contratistas Generales

Se tiene en conocimiento que quien asumió el cargo de Gerente General es el hijo del dueño, que no muestra ninguna diferencia con el anterior gerente general, ya que la problemática de falta de comunicación e informes dentro de los departamentos que constituyen el organigrama de la empresa E. Reyna C. S.A.C. contratistas generales a traído desfavorables acontecimientos no solo con los Proveedores y por incumplimiento de pago con los impuestos y tributos, sino que también con los Colaboradores (trabajadores), que es a causa de que no existe ni políticas, ni procedimientos y las funciones que deberían cumplirse en cada departamento no se llevan a cabo, por falta de conocimiento.

El hecho de implementar políticas o procedimientos respecto a las cuentas por pagar satisfacería a la empresa; ya que los pagos se realizaran en las fechas pactadas con nuestros proveedores, es decir pagos oportunos, de esta forma la empresa pueda obtener mejor credibilidad, prestigio y la misma confianza que se tuvo con sus proveedores en tiempos atrás.

Por ende, hemos tomado necesario que se establezca o que la empresa pueda tomar como guía lo estipulado a continuación, que no es más que los procedimientos que como empresa constructora debería seguir y las funciones que cada departamento debería cumplir.

Departamento de compras:

Según Fernández José (2007) en su monografía "*Modulo 10: La empresa constructora*", nos menciona: Las funciones de los departamentos de compras son:

- Optimizar las condiciones técnicas y económicas de las compras.

- Contratar con el colaborador más apropiado.
- Velar porque los colaboradores cumplan los requisitos establecidos por la Dirección y los establecidos en la normativa aplicable referente a la subcontratación (p.15).

Por otro lado; Sánchez de Santiago Nancy Josefina (2013), en su Proyecto *“Manual de Procedimiento de Compras”*, nos brinda los siguientes formatos, que podría implementar la empresa E. Reyna C. S.A.C. Contratistas Generales como empresa constructora; que a continuación se detallan:

1) Solicitud de Estimación Semanal: Los Residentes de Obra son quienes se encargan de ingresar la información del material y el Departamento de Compras se encarga de ingresar costos y montos totales.

Observaciones:

- Se ingresan los días jueves antes de las 12:00 pm.
- Es indispensable que cuente con las firmas del Director de Obra, Residentes y el encargado del Departamento de Compras.
- Es indispensable que el Residente de Obra ingrese las Órdenes de Trabajo, en caso que no ingresen esta información no se acepta.

2) Solicitud de Requisición Extraordinaria: Este formato se solicita por parte de los Residentes de Obra, cuando requieren de un material que no se consideró en la Estimación Semanal. Es para materiales urgentes, es recompensable que se ingrese con la anticipación de 2 días para generar el gasto.

Observaciones:

- Es indispensable que cuente con las firmas del Director de Obra, Residentes y el encargado del Departamento de Compras.
- Es indispensable que el Residente de Obra ingrese las Órdenes de Trabajo, en caso que no ingresen esta información no se acepta.

- Con 2 días de anticipación.

3) Recibo de Pago: El Recibo de Pago, lo realiza el encargado del Departamento de Compras y es recibido por el proveedor y se menciona que es lo que se está pagando.

Observaciones:

- Es indispensable que cuente con la firma de autorización por parte del Director de Obra y Proveedor.
- Pasar estos comprobantes al Departamento de Finanzas para que se puedan registrar en sus reportes de gastos.
- Llenar estrictamente la información que se solicita.

4) Solicitud de Pago: La Solicitud de Pago, lo realiza el encargado del Departamento de Compras, es recibido por el Departamento de Finanzas y es utilizado para que liberen el pago de un producto o servicio que la empresa requiera.

Observaciones:

- Es indispensable que cuenten con las firmas de quien lo realizó y quién lo autorizó.
- Los pagos se liberan en un aproximado de 2 días.
- Es necesario el comprobante de la compra firmados por el Director de Obra como puede ser: nota de remisión, factura o ticket.

5) Orden de Compra: La Orden de Compra, lo realiza el encargado del Departamento de Compras y es recibido por el proveedor significando el compromiso para la realización de la compra.

Observaciones:

- Tiene que contar con nuestra información fiscal y un número de seguimiento.

- Contar con las firmas de autorización del Departamento de Compras y Director de Obras.
- Que al proveedor esté enterado de la orden de compra.
- Hacer cumplir las condiciones de pago.
- Comparar la orden de compra y la factura.
- Llenar datos del proveedor como es: Nombre de la empresa, dirección, teléfono y contacto. (p.28-34)

Deberá seguir este procedimiento:

Cuadro 5. Procedimiento de compras

Part.	Día	Responsable	Desarrollo
1	1	Residentes de Obra	<p>Solicitar formato de "Estimación de material semanal" en el Departamento de compras.</p> <p>Para el abastecimiento del área en la que se va a trabajar determinada semana no llegue al stock mínimo y poder ejecutar el trabajo en tiempo y forma. Sin ningún contratiempo.</p> <p>Nota:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se ingresa los días Jueves antes de las 12:00 Pm • La solicitud de la estimación es para la siguiente semana. • Ingresar la información requerida como: Cantidad, Unidad, Núm. de Orden de Trabajo, Nombre del producto y Para qué fecha se requiere. • Firma del residente que solicita el material.
2	1.1	Director de Obras	<p>Una vez concluido la solicitud de "Estimación de material semanal" por parte de los Residentes de Obra, se muestra al Director de Obras para que se pueda autorizar dicha compra.</p> <p>Nota:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Director de Obras se encarga de verificar que se tenga un control interno de cada obra e incrementar contratos. • Es indispensable la firma del Director de Obra en la "Estimación de material semanal" para poder pasar a la siguiente partida.
3	1.2	Departamento de Compras.	<p>Una vez que se reciben los formatos con las indicaciones de la partida 1 y 2 La responsable del Departamento de Compras se encarga de presupuestar los costos de cada artículo solicitados con el mejor proveedor teniendo en cuenta el precio, tiempo de entrega, forma de pago y estatus de crédito. Eligiendo al mejor proveedor.</p> <p>Se ingresa los datos del precio y se agrega el importe total de lo que se van a gastar para la siguiente semana.</p>

4	1.3	Departamento de compras / Directora General y Administrativo.	El Departamento de Compras envía por vía correo electrónico la "Estimación de material semanal" a las oficinas administrativas de México en donde se encuentra La Directora General Administrativo (quien autoriza las transferencias de efectivo.)
5	1.4	Departamento de Finanzas.	<p>En el mismo día jueves se envía la misma información de la partida 3 al Departamento de Finanzas para que los tenga considerado los gastos y pagos para la semana entrante.</p> <p>Nota:</p> <ul style="list-style-type: none"> El departamento de Finanzas se encarga de reportar cada gasto y llevar un control interno. (Reportándolo a La Directora General Administrativo constantemente.)
6	1.5	Departamento de Compras y Finanzas.	<p>Al realizar la partida 3 y es necesario realizar el pago el día lunes se tendrá que realizar el formato "Solicitud de Gastos" Ingresando: A nombre de quien se va a realizar el pago, la cantidad, descripción, precio unitario, total, día de pago y firmas de autorización por parte del Departamento de Compras y Director de Obra.</p> <p>Después se va a entregar al Departamento de Finanzas, para que autoricen el gasto.</p> <p>Nota:</p> <ul style="list-style-type: none"> La solicitud de gastos es con dos días de anticipación para que puedan autorizar el efectivo.
7	2	Departamento de Compras	<p>Al segundo día que es viernes se va a realizar el pedido con el proveedor principal solicitando el material que en la partida 1 y 2 se establecieron.</p> <p>Nota:</p> <ul style="list-style-type: none"> Al proveedor se le va a indicar cuando se entrega el pedido y en qué dirección. En caso de crédito, llevar control del día de pago para que con anticipación se genere la solicitud de Gasto.
8	5	Departamento de Compras / Departamento de Almacén.	Al quinto día que es lunes, se rastrea el pedido si es que llego a la dirección (del Almacén) y cantidad establecida en la partida 6 comparando las facturas correspondientes.
9	5.1	Departamento de Compras / Departamento de Almacén.	El mismo día lunes se va a entregar al Departamento de Almacén Formato de "Control de Material" junto con copia de la factura del material que entro ese mismo día al almacén. Para llevar un control de entradas y salidas de material existentes.

Fuente: Sánchez Nancy (2013, p.38)

A su vez, Mostramos también los detalles para los demás departamentos que de acuerdo a la problemática presentada en la empresa de "Cuentas por Pagar", engloba a proveedores, estado y a nuestros colaboradores, Fernández José (2007) en su monografía *"Modulo 10: La empresa constructora"*, nos brinda información de los siguientes departamentos:

Departamento de Recursos Humanos

Las funciones de este departamento son la selección, formación, desarrollo y consecución del número de personas cualificadas necesarias para conseguir los objetivos de la organización; así como las actividades necesarias para la consecución de la máxima satisfacción y eficiencia de los trabajadores, mediante:

- a) Planificación de las necesidades de RR.HH.
- b) Reclutamiento y selección de personal
- c) Orientación, formación y desarrollo.
- d) Evaluación del trabajo
- e) Remuneración
- f) Funciones complementarias. (p.16)

Departamento de Administración y Contabilidad

Funciones administrativas en general: control de costes, tramitación de cobros y pagos, etc.; y contabilidad general de la empresa. (p.17)

Departamento Jurídico

Funciones de asesoría jurídica en la gestión e interpretación de contratos, tanto públicos como privados. (p.17)

Departamento Financiero

Funciones de planificación y gestión de recursos financieros. Además, este departamento debe procurar la financiación, tanto del activo circulante de la empresa, como de posibles inversiones necesarias. (p.17).

Y por último Tenemos al departamento de Tesorería que maneja los ingresos y egresos que la empresa realiza:

Departamento de Tesorería

Según United States Agency International Development - USAID, en su *"Manual del Procedimiento Operativo de Tesorería"* Programa de

Gobernabilidad y transparencia, nos menciona:

Entre las funciones más importantes que se realizan en el departamento de Tesorería se encuentran las que a continuación se enlistan:

- Recepción del cobro por los distintos conceptos.
- Procesamiento de la documentación soporte, para su registro en los libros auxiliares o su registro en el sistema automatizado, donde exista.
- Cuadre de los ingresos (confrontación de la documentación soporte contra el efectivo recibido).
- Elaboración y Envío de los depósitos diarios a bancos.
- Cuadre diario del fondo de Tesorería (fondo remanente)
- Recepción diaria de cheques por pagar a terceros y entrega de los mismos.
- Archivo de documentos de caja.
- Envío a las áreas de los reportes correspondientes.
- Atención a llamadas por consulta de entrega de cheques.
- Las demás funciones asignadas por su jefe inmediato superior. (P.7-8).

D. Las Fortalezas y debilidades del control de las cuentas por pagar en la empresa E. Reyna C. S.A.C. Contratistas Generales, para el año 2015.

Debido al análisis y visualización de los estados Financieros correspondientes es que se notó gran cantidad de saldos que se encuentran pendiente a pagos hacia nuestros Proveedores, a nuestros colaboradores (trabajadores) de los departamentos de apoyo para el desarrollo del negocio en sí y los impuestos que por incumplimiento ha generado egresos innecesarios (Essalud, ONP, AFP, Multas, Intereses, Fraccionamientos ETC.)

Con el Propósito de detectar las fortalezas y debilidades que conlleva el control y registro de las cuentas por pagar en la empresa E. Reyna C. S.A.C. Contratistas Generales se realizó un análisis a través de la herramienta FODA, basándose en la forma en que se realizan dichas operaciones.

Cuadro 6. Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del Control de Las Cuentas Por Pagar de la empresa E. Reyna C. S.A.C. Contratistas Generales

MATRIZ F.O.D.A.	Fortalezas <ul style="list-style-type: none"> - Sistema de bases de Datos contables - Conocimiento de los procesos productivos - Disponibilidad del Equipo - Experiencia en el sector Construcción 	Debilidades <ul style="list-style-type: none"> - Estructura organizativa no adecuada - Falta de control de Las Cuentas por pagar - Descontrol en flujo de procedimientos - Cancelación Extemporánea de las cuentas por Pagar - Falta de supervisión en operaciones contables - Ausencia de normas, procedimientos y funciones - Constante rotación de personal
	Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> - Software de Control - Estándares de control - Recurso Humano capacitado 	Estrategias FO <ul style="list-style-type: none"> - Modernización Software de Control - Implementar Procedimientos y establecer funciones - Contratación de profesionales - Tomar decisión de Capacitar
	Amenazas <ul style="list-style-type: none"> - Contratación de software inadecuado - Falta de comunicación e información - Auditorías internas ineficientes 	Estrategias DO <ul style="list-style-type: none"> - Adecuación de la estructura organizativa - Definir las funciones y procedimientos - Contratación de profesionales - Modernización Software de Control
	Estrategias FA <ul style="list-style-type: none"> - Priorizar pagos más relevantes - Un Área nueva especialmente para Pagos 	Estrategias DA <ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer la Asesoría tributaria - Contratar un mejor Sistema Contable - Contratar un personal especial para las cuentas por pagar

Fuente: Elaboración Propia

CONCLUSIONES

1. La función que realiza el gerente general de la empresa incide directamente en la gestión de las cuentas por pagar, ya que es autocrático, en muchas ocasiones él toma decisiones sin consultar o dando órdenes a los trabajadores distintos al que debería realizar en su área correspondiente.
2. No existen políticas, procedimientos ni funciones de las que debería realizarse dentro de cada departamento, se presenta las siguientes situaciones:

Proveedores; si bien la empresa cuenta con proveedores que han laborado durante mucho tiempo juntos, no siempre se sienten satisfechos con la puntualidad sus pagos. De seguir así la empresa podría perder la confianza y dejar al olvido tantos años de trabajo, esto ocasiona perdidas de proveedores, registros en la central de riesgo que perjudica financieramente a la empresa, y por ultimo genera sobre costos por moras y penalidades.

Trabajadores; La constante rotación de personal, trae sobre costos en capacitaciones, también se generan horas extras que la empresa debe asumir y los juicios que los ex colaboradores tienen con la empresa.

Tributos, el hecho de no haber cumplido según los cronogramas de pago de SUNAT, ha traído gastos adicionales como son las multas e intereses que se generan, llegando a generar financiamientos por las deudas.
3. Las causas y efectos que relaciona las deudas con terceros en la empresa es la imagen que da a los usuarios internos y externos, como por ejemplo la seguridad y confiabilidad de los trabajadores, los socios al compartir participaciones al ganar una licitación con el Estado y conformar un Consorcio, no les da a ellos la estabilidad y confianza. En lo que va a los usuarios externos que son por ejemplo, los proveedores, clientes, los bancos y el Estado mismo.

RECOMENDACIONES

1. Contratar a un asesor gerencial, el cual ayudaría que el gerente general tenga en claro la función que él tiene en la empresa, él no puede tomar como decisión suspender los pagos solo por rehúso, tiene que apoyarse en profesionales que lo ayudaran en controlar, administrar la empresa para la mejora financiera.
2. Implementar políticas y procedimientos en la gestión en las Cuentas por pagar, ya que es ahí donde enfrentan mayor dificultad, perjudicándolos no solo con sus proveedores sino que también con sus trabajadores y con el Estado. Cabe señalar que los procesos, deben ser periódicamente revisados para asegurar que cumplen con los reglamentos, políticas, procedimientos vigentes y demás requisitos, estas deben brindar la oportunidad de realizar propuestas de mejora con la finalidad de obtener una mayor eficacia y eficiencia, para así contribuir a la mejora continua. El hecho de tener a un personal especialmente para esta área sería favorable además de fortalecer la asesoría tributaria dentro de la empresa.
3. Contratar a personal que ayude ya sea financiera, laboral, marketing, entre otros, para que la empresa pueda surgir, saliendo de la central de riesgo, confrontar y restablecer la confianza con los usuarios internos y externos de la empresa fortalece su integridad y juicio a un corto plazo, para trabajar en armonía.

REFERENCIAS

Bautista. (2005). *Contabilidad de negocios*. Chile: Editora G&S.

Boquera Pérez. (2015). *Planificación y control de empresas constructoras*. Valencia: Editorial Universitat Politècnica de Valencia.

Brachfield P. (2008). *Cómo vender a crédito y cobrar sin contratiempos*. España: Editorial 2000.

Colmenares, A. (2013). Análisis de las Cuentas por pagar de la empresa Instalaciones y montajes Insta monta CA (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional Experimental de Guayana, Venezuela.

Corrales, C., & Quinapallo, M. (2015). Auditoría Operativa para el área de Cuentas por Pagar en el Departamento Financiero de la empresa Salud. (Tesis de licenciatura). Universidad de Guayaquil, Ecuador.

Departamento de tesorería. (10 de junio del 2017). Recuperado de <http://mundocontableyeconomico.com/wp-content/uploads/2017/03/Manual-de-Procedimiento-Operativo-de-Tesorer%C3%ADa.pdf>.

Empresas Constructoras (10 de junio del 2017). Recuperado de www.monografias.com/trabajos93/industria-construccion-peru/industria-construccion-peru.shtml.

F.O.D.A. (22 de julio del 2017). Recuperado de www.monografias.com/trabajos-pdf5/optimizacion-procedimiento-pagos-nominas-sacofigo/optimizacion-procedimiento-pagos-nominas-sacofigo2.shtml#ixzz4p7687dFV

Fernández J. (2007), *Modulo 10: La empresa constructora*. Director General de construcción del Grupo ORTIZ

González M. (2014), El contador público y auditor como consultor externo en el diseño y elaboración de un manual de políticas y procedimientos del departamento de cuentas por pagar para una empresa comercializadora de combustibles derivados del petróleo (Tesis de licenciatura). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.

Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo - Ley N° 29783 (8 de julio del 2017).

Recuperado de

www.facebook.com/mepso.saludocupacional/posts/1412365902338240

Pasivo corrientes, Cuentas por Pagar; (20 de mayo del 2017). Recuperado de

www.mef.gob.pe/contenidos/conta_publ/con_nor_co/vigentes/nic/1_NIC.pdf

PCGE Cuenta Contable .40,41 y 42; (20 de mayo del 2017). Recuperado de

www.mef.gob.pe/contenidos/conta_publ/documentac/VERSION_MODIFICADA_PCG_EMPRESARIAL.pdf

Políticas y Procedimientos. (24 de junio del 2017). Recuperado de

www.academia.edu/11065235/MEJORAMIENTO_DE_LOS_PROCESOS_DE_LA_EMPRESA_H.James_harrington

Ratios o razones Financieras. (2013). Revista Gestión. Recuperado de

blogs.gestion.pe/deregresoalobasico/2013/02/analisis-de-estados-financiero.html.

Reyes C., & Rojas S. (2014). Control contable del área de compras y las cuentas por pagar de la empresa Distribuidora Agro veterinaria Trujillo S.A.C. y su relación con los egresos de caja para el año 2014 (Tesis de licenciatura). Universidad Privada Antenor Orrego, Perú

Ribbeck Charles (2014), Analisis e Interpretacion de Estados Financieros: Herramienta clave para la toma de decisiones en las empresas de la Industria Metalmecánica del distrito de Ate Vitarte.2013. Tesis para obtener el Título Profesional de Contador Público. Perú.

Salazar J., & Salazar J. (2013). Lineamientos para mejorar el proceso de cuentas por pagar de la empresa C.A Química Integrada Intequim. (Tesis de licenciatura). Universidad José Antonio Páez, Venezuela.

Sánchez de Santiago N. (2013). Manual de Procedimiento de Compras. (Tesis de licenciatura). Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Ecuador.

Técnicas de Control. (17 de junio del 2017). Recuperado de www.gestiopolis.com/planeacion-y-control-de-sistemas-en-la-empresa/

Tipo de Empresas Constructoras en el Perú. (8 de julio del 2017). Recuperado de www.biblioteca.udep.edu.pe/bibvirudep/tesis/pdf/1_97_204_59_903.pdf

Villapatos V. (2014). *La gestión del control de la Empresa*. España: ESIC EDITORIAL

Zamora C. (2008). *Análisis práctico y guía de implementación del nuevo PGC*. Valencia: Ediciones Contables CIIS.

ÍNDICES DE CUADROS

Cuadro 1. Análisis Vertical; Estado de situación Financiera 2015 -2014. E. Reyna C. S.A.C. Contratistas Generales.....	11
Cuadro 2. Análisis Vertical; Estado de Resultados 2015-2014. E. Reyna C. S.A.C. Contratistas Generales	14
Cuadro 3. Variación del Análisis Vertical del Estado de Resultados. E. Reyna C. S.A.C. Contratistas Generales.....	15
Cuadro 4. Apertura Cuenta de Ahorros-referencial	60
Cuadro 5. Procedimiento de Compras	64
Cuadro 6. Fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas del control de las cuentas por pagar de la empresa E. Reyna C. S.A.C. Contratistas Generales.....	68

ÍNDICES DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Organigrama de empresa E. Reyna C. S.A.C. Contratistas Generales	6
Gráfico 2. La matriz de gestión	37
Gráfico 3. Organigrama de una empresa constructora	39
Gráfico 4. Diferencia entre la construcción y en otros sectores industriales	41
Gráfico 5. Estructura Organizativa de Empresas constructoras.....	42
Gráfico 6. Cadena de Valor	43
Gráfico 7. Fases del Proceso de Contratación	44
Gráfico 8. Organigrama de Obra	45
Gráfico 9. Matriz FODA	56